



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP

EN FRISK AVREGLERAD ORGANISATION?

En kvalitativ studie med ett konfliktperspektiv på hur
ett friskt serviceföretag hanterar en avreglerad
arbetsmarknad

Av Joel Jobring

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Patrik Vulkan

Abstract

Syftet med denna uppsats är att belysa hur ett friskt företag klarar av att förbli fortsatt friskt efter en avreglerande omorganisation. Fokus kommer att ligga på att undersöka konfliktpotential skapad av omorganisationen, samt att ta del av de anställdas upplevelse av förändringar i arbetet vilka kommit med avregleringen. En av mina frågeställningar behandlar företagets förmåga att förbli ett så kallat friskt företag efter en avreglerande omorganisation. Jag har operationaliserat begreppet friskt företag genom att uppskatta i vilken utsträckning företaget uppfyller kraven angivna i fyra friskvårdsnycklar. Mina andra två frågeställningar behandlar dels hur de anställda upplever sin arbetssituation efter omorganisationen, samt huruvida det har uppdagats eller framträtt någon konflikt eller om det uppstått någon potentiell konfliktpotential ur omorganisationen.

Utgångspunkten i min studie är dels det sociokulturella perspektivet, vilket belyser kommunikation och interaktion som viktiga delar i att kunna skapa meningsbyggande och utveckling. Jag har också ett konfliktperspektiv i studien, vilket ämnar titta på skillnader och motstridiga behov, samt intressen mellan arbetsgivar- och arbetstagarparten efter omorganisationen. För att undersöka det subjektivt förmedlade i mina frågeställningar har jag valt att använda mig av en semistrukturerad intervjuform. För att kunna besvara mina andra frågeställningar har jag gjort en dokumentanalys.

Min studie visade på att mitt undersökta företag inte uppfyllde alla krav, vilka återfanns i friskvårdsnycklarna efter omorganisationen. Detta kan påvisa att en avreglerad organisation kan ha inflytande över ett företags förmåga att förbli ett friskt företag, utifrån uppskattning av friskvårdsnycklarna. Utifrån intervjurespondenterna upplevdes omorganisationen ha ökat arbetsbelastningen i avseende ökad verksamhet över året och genom utökad obekväm arbetstid. Ur ett konfliktperspektiv fann jag även indikationer om att det förelåg konfliktpotential för en asymmetrisk maktkonflikt mellan de säsongsanställda och arbetsgivaren. Denna konfliktpotential kommer sannolikt förstärkas inom en snar framtid till följd av en lagändring kring säsongsanställdas konverteringsmöjlighet till tillsvidareanställning. Studien berör även huruvida ett friskt företag med en stor andel säsongsanställda kan kvalificera sig till att vara ett friskt företag, då säsongsanställningen kan ses skapa en otillförlitlig bild av ett företags långtidssjukfrånvaro.

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Patrik Vulkan
Examinator:	Olof Reichenberg
Nyckelord:	Flexibilitet, Friska företag, Kasam, Konflikt, Säsongsanställning

Förord

Jag vill börja med att tacka min sambo Teresia, som har varit oerhört stöttande och uppvisat ett fantastiskt tålamod de senaste tio veckorna. Shekh ma shieraki anni.

Därefter vill jag tacka min handledare Patrik, som har gett ett mycket uppskattat stöd under hela uppsatsprocessen.

Sist men inte minst vill jag tacka mina intervjurespondenter, vilka har varit väldigt öppna och tillmötesgående i min undersökning.

Tack

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställningar	3
1.2. Bakgrund	4
1.2.1. Mitt undersökta friska företag	4
1.2.2. Omorganisationens utformning	4
1.2.3. Utökad verksamhet över kalenderhalvåret	5
1.2.4. Säsongsanställningens roll och situation i verksamheten	5
1.2.5. Avgångar	6
1.2.6. Kompetensväxling	7
1.2.7. Forskningsprojektet: Hälsa och Framtid och friskvårdsnycklarna	7
Ledarskap och kompetensutveckling	8
Delaktighet	8
Kommunikation och kännedom	8
Synen på hälsa och sjukfrånvaro	9
2. Teori och tidigare forskning	10
2.1. Flexibilitetsstrategier	10
2.1.1. Kärna - periferimodellen och fyra andra teoretiska begrepp för arbetsflexibilitet	10
2.1.2. Samband mellan projektanställning och ohälsa	12
2.2. Upplevelsehanterande teorier och tidigare forskning	12
2.2.1. Kundbegreppet	12
2.2.2. Inre engagemang för att mobilisera till förändringsprocess	13
2.2.3. Känsla av sammanhang (Kasam)	13
2.3. Konfliktteorier	15
2.3.1. Definition av konflikt	15
2.3.2. Asymmetrisk maktkonflikt	15
2.3.3. Beteendenormskonflikt på arbetsplats	16
2.3.4. Konstruktiva konflikter	16
2.3.5. Destruktiva konflikter	16
2.3.6. Strukturkonflikter	17
3. Metod	18
3.1. Metodval	18
3.2. Metodbeskrivning	18
3.2.1. Intervjuer	18
3.2.2. Intervjuernas urval	19
3.2.3. Intervjuernas genomförande och analys av intervjumaterial	20

3.2.4. Dokumentanalys	21
3.2.5. Forskningsetiska avvägningar	21
4. Resultat	23
4.1. Delaktighet.....	23
4.1.1. Tydligt handlingsutrymme – Tillsvidareanställda	23
4.1.2. Kasam – analys av delen: Tydligt handlingsutrymme – Tillsvidareanställda	25
4.1.3. Tydligt handlingsutrymme – Säsongsanställd	26
4.1.4. Kasam- analys av delen: Tydligt handlingsutrymme – Säsongsanställd.....	27
4.1.5. Inbyggda system för organisationsförbättring	28
4.1.6. Kasam- analys av delen: Inbyggda system för organisationsförbättring.....	29
4.1.7. Kundbegreppet.....	29
4.1.8. Kasam- analys av delen: Kundbegreppet	30
4.2. Ledarskap och kompetensförsörjning.....	30
4.2.1. Kompetensförsörjning	30
4.2.2. Kasam- analys av delen: Kompetensförsörjning	32
4.2.3. Aktivt arbetsmiljöarbete	32
4.2.4. Kasam- analys av delen: Aktivt arbetsmiljöarbete	33
4.3. Kommunikation och kännedom.....	33
4.3.1. Tillåtelse av kritik och avvikande åsikter	33
4.3.2. Kasam-analys av delen: Tillåtelse av kritik och avvikande åsikter	35
4.4. Syn på hälsa och sjukfrånvaro	35
4.4.1. Välgenomarbetade och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering	35
4.4.2. Kasam- analys av delen: Ett välgenomarbetat och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering	36
4.5. Uppmärksamman konfliktpotential efter min studie	37
4.5.1. Konfliktsymptom för asymmetrisk maktkonflikt mellan säsongsanställda och arbetsgivare	37
4.5.2. Konfliktsymptom för asymmetrisk maktkonflikt mellan tillsvidareanställda och arbetsgivaren.....	38
5. Slutsats.....	40
6. Diskussion	41
Litteratur- och källförteckning.....	44
Bilagor	48
Bilaga 1. Checklista för organisationsdiagnos (version 4)	48
Bilaga 2. Intervjuguide	49

1. Inledning

Den svenska arbetsmarknaden har genomgått stora förändringar de senaste 30 åren. En allmänt känd förändring är förskjutningen från tillverkningsindustrin till servicenäringsverksamheten (Östh, Nedomysl, Amcoff, Hedberg, 2011:4). Servicenäringsverksamheten i sin tur har blivit tvungen att bli mer anpassningsbar, då allt fler flyttar till Sveriges storstadsregioner. Detta skapar en mer koncentrerad marknad, eftersom serviceföretagen måste förmå sig matcha sitt utbud mot efterfrågan på den nu mer varierande servicemarknaden (Ibid.). Under dessa 30 år har också sjukfrånvaron i Sverige varit hög och varierande. Detta i kombination med att arbetslösheten varit fluktuerande (Rostila 2004: 173-175). Sedan en tydlig nedgång mellan åren 2003-2010 ses nu sjukfrånvaron öka igen (Hägglund, Johansson 2015:1). Regeringen förutspår att utgifter för sjukpenning kommer att omfatta nästan 50 miljarder kronor år 2018. Detta är en ökning med 150 procent sedan 2010 (Ibid.).

Sverige har emellertid, sedan sjukfrånvaron började öka i början på nittioalet, försökt att agera och hantera detta kostsamma samhällsproblem. En åtgärd vilken sattes in var att regeringen lämnade in en proposition om lagkrav på redovisning av sjukfrånvaro år 2002 (proposition 2002/02:6). Motivationen till lagkravet var att redovisning av sjukfrånvaro skulle skapa en jämförelseprincip, med vilken företag lättare skulle kunna jämföras med varandra (Ibid.).

Lagkravet på redovisning av sjukfrånvaro, infördes år 2003, men togs sedan bort igen från och med den första januari 2011. Detta efter att en proposition lagts fram år 2009, vilken förespråkade enklare redovisningskrav (Proposition 2009/10:235). Som en reaktion på den ökade folkohälsan lade regeringen också år 2002 en vägledande proposition som kallades för Mål för folkhälsan (Proposition 2002/03:35). Propositionen uppmanade till att arbeta med mer mjuka värden, bland annat delaktighet och inflytande (Ibid.). Denna proposition var dock avsedd att omfatta samhället i stort. Ett annat betänkande, vilket istället berörde arbetsplatsen, var betänkandet presenterat i den statliga utredningen; För ökad hälsa i arbetslivet (SOU 2002:4). Detta betänkande belyste att förtidspensioneringar hade ökat och lade som förslag att införa en förlängd sjukfrånvaroperiod. Detta innebar en förhöjd kostnad på de arbetsgivare vilka hade en hög sjukfrånvaro. Dessa två betänkanden, i kombination med obligatorisk

sjukfrånvaroredovisning, kan ses ha fungerat som stimulanter för arbetsgivare till att se över och hantera sin sjukfrånvaroprocent.

För att summera så har det alltså funnits ett lagstadgat krav på svenska företag att redovisa sjukfrånvaro sedan år 2002. Detta finns dock inte längre. Det som däremot fortfarande finns är kontinuerligt vägledande ramar för ett samhälleligt och arbetsplatsövergripande folkhälsoarbete. Detta har funnits sedan år 2003 (Proposition 2002/02:6; Proposition 2009/10:235; Proposition 2002/03:35; SOU 2002:4).

Under perioden för det lagstadgade sjukfrånvaroredovisandet tog ett antal forskare inom arbetsvetenskapen och vårdvetenskapen tillfället i akt och genomförde ett antal forskningsstudier underbyggda på sjukfrånvarostatistiken. Fokus låg i att ta reda på vad det fanns för faktorer vilka verkade hålla vissa företag friskare än andra. Dessa faktorer kom att kallas friskfaktorer eller salutogena faktorer. Salutogena faktorer kan förenklat beskrivas som faktorer vilka gör att personer klarar av svåra påfrestningar med hälsan i behåll (Antonovsky 1991:21- 22).

Ett av dessa forskningsprojekt var ett projekt vid namn, Hälsa och framtid, vilket publicerades år 2008. I detta projekt undersökte man långtidssjukfrånvaro i 2036 medelstora företag med minst 50 anställda. Med långtidssjukfrånvaro menas i det här fallet sjukfrånvaro vilken uppgått till över 90 dagar i sträck (Hälsa och framtid, delstudie 1 2008:5). Resultatet av projektet visade att det fanns vissa återkommande faktorer hos de företag, vilka hade en oförändrat låg sjukfrånvaro under åren 2002-2004. Detta var under samma tidsspann som forskningsprojektet drog sjukstatistiken från företagen (Ibid.). Dessa återkommande faktorer kom att kallas för friskvårdsnycklar. Ett av de så kallade friska företagen i Hälsa och framtid var ett serviceföretag med cirka hundratio tillsvidareanställda och en större andel säsongsanställda. Detta är också mitt undersökta företag.

Under tidsperioden som forskningsprojektets sjukstatistik studerades, mellan år 2002-2004, befann sig Sverige i en högkonjunktur (Ekonomifakta 2016). Till följd av den ekonomiska krisen år 2008 har Sverige dock befunnit sig i en lågkonjunktur de senaste sju åren (Ibid.). Lågkonjunktur innebär hårdare konkurrens på arbetsmarknaden om arbetstillfällen (Lindelöw 2003: 18-19). Lågkonjunkturen medförde indirekt högre krav på anställda att vara mer flexibla och anpassningsbara sitt arbete, alternativt att företag behövde vara mer flexibelt

anpassningsbara med sin personalstyrka (Ibid.). Lindelöw menar att en felrekrytering kan kosta ett företag runt en miljon kronor (Ibid.). Lågkonjunkturen satte således en press på företag att anpassa sig till en mer konkurrenskraftig marknad, både i avseende till organisationsutformning och arbetskraftsförhållanden (Ibid.).

Detta är också fokuset för min studie. Hur klarar ett så kallat friskt företag omvärldsförändringar, vilka sannolikt innebär omorganisering och omprioritering, om företaget önskar att förbli aktivt konkurrenskraftigt? Och hur genomförs detta med fortsatt intention om att förbli ett friskt företag?

1.1. Syfte och frågeställningar

Företaget vilket jag har valt att undersöka har genomgått en omorganisation och är idag en mer avreglerad organisation jämfört med tidigare. En organisatorisk avreglering innebär, enligt Allvin och Hansen, att arbetsgivaren genomför åtgärder vilka minskar den rumsliga, tidsmässiga och uppgiftsmässiga regleringen av arbetstagarens verksamhet. Målet med en avreglerad organisation är att skapa en flexibel organisation, vilken har kapaciteten att anpassa sig och agera utifrån förändringar i verksamheten eller på arbetsmarknaden. (Allvin 2006:17; Hansen 2004:41)

Syftet med min undersökning är att se ifall förändringar, vilka kommer med en avreglerande omorganisering, kommer att påverka huruvida det friska företaget fortfarande förmår sig att leva upp till de fyra friskvårdsnycklarnas krav. Ett annat syfte med min undersökning är att undersöka hur de anställda upplever sitt arbete i den avreglerade organisationen efter omorganiseringen. Mitt tredje och sista syfte med undersökningen är att utifrån en konfliktdiagnostiseringsmall undersöka vilka typer av konflikter eller konfliktsymptom som kan ha framträtt i relation till omorganisationen.

Frågeställning 1: Hur har företaget påverkats av sin omorganisation och i vilken utsträckning lever den nya organisationen upp till friskvårdsnycklarna?

Frågeställning 2: Hur upplever de anställda att förändringarna efter omorganisationen påverkat deras arbetssituation?

Frågeställning 3: Vilken typ av konflikt eller konfliktsymptom kan ses framträda som en följd av omorganisationen och därmed bli ett hinder för företaget att vara ett friskt företag?

1.2. Bakgrund

1.2.1. Mitt undersökta friska företag

Mitt undersökta företag är ett av de företag vilka utsågs till friska företag i forskningsprojektet, Hälsa och Framtid (2008). Företaget är ett serviceföretag vilket är ett bolagiserat aktiebolag men som är ägt av kommunen. Företaget var ett medelstort företag vid tidpunkten för studien med strax över hundra tillsvidareanställda. De senaste fem åren har företaget genomgått en förändringsprocess, där fyra mindre bolag sammanslagits till ett stort bolag. Idag är företaget ett stort företag med runt trehundrasjuttio tillsvidareanställda. Företagets främsta näringsverksamhet är säsongsförlagd. Detta innebär att företagets huvudsakliga anställningsform är säsongsanställning. Räknat över ett år utgör säsonganställningarna sex sjundedelar av den totala anställningspopulationen. (Hälsa och framtid, delstudie 1 2008; Kulturanalys 2016)

1.2.2. Omorganisationens utformning

Företagets omorganisation kan vara jämförbar med två organisationsformer. Olof Rentzhog kallar den första organisationsformen för en horisontellt differentierad organisation (1998:58). Denna organisationsform innebär att det finns verksamheter i en organisation, vilka har lite eller ingenting att göra med varandra. Denna organisationsform motsvarar den koncernledda organisation, vilken fanns innan omorganisationen där alla de fyra kommunala aktiebolagen åtnjöt en hög grad egenkontroll.

Efter omorganisationen och sammanslagningen av de fyra bolagen förändrades dock hela det organisatoriska ramverket. Företaget avskaffade koncernledningen och införde istället tre ledningsgrupper. Dessa ledningsgrupper hanterar de tre olika områdena; HR- frågor, varumärke och företagsutveckling. Inom organisationen flyttades även mycket ansvar ner på verksamhetsavdelningarna och deras nyckelpersoner (Jämlikhetsindex, HR- ansvarig). Under tiden de olika företagen fusionerades in i det stora företaget omarbetades och förändrade företaget också sin mission och vision. Företaget arbetade också fram nya ledord och utvecklade vad Rentzhog kallar för kärnprocesser, vilka uppfyller organisationens huvuduppgift (1998:37).

När alla bolag var inne i det stora bolaget blev kärnprocesserna parafraserat:

- Att ge service i toppklass, alla kunder ska bli nöjda och rekommendera företaget till bekanta.
 - Att bli en stor effektiv och modern organisation.
 - Att värna om och stärka företagets varumärke.
 - Att företaget ska vara en bra arbetsplats.
 - Att företaget ska växa och bli långvarigt konkurrenskraftiga på marknaden.
- (Årsredovisningsrapport 2015)

Kärnprocesserna är tänkta att spegla ett företags existensberättigande och dess huvudsakliga inkomstkälla. Genom kärnprocesserna gavs de olika delarna i organisationen gemensamt målfokus och en gemensam uppgift. De fyra olika företagen ställdes med det i tydligare relation med koncernens värdekedja, då deras verksamheter tydligare sattes i relation med verksamhetens mission och vision. Detta kallas, enligt Rentzhog, för en vertikalt differentierad organisation. (1998:58)

1.2.3. Utökad verksamhet över kalenderhalvåret

Verksamhetens sysselsättningsgrad, räknat i säsongperioder och annan producerande verksamhet, har ökat de senaste åtta åren. Med säsongperioder menas flera verksamhetsperioder anpassade efter årets säsonger. För åtta år sedan var det säsongsbundna arbetet enbart knutit till en säsong, vilken för en säsonganställd omfattade som längst fem månader. Idag är det planerad verksamhet tio månader om året. Arbetstidernas omfång har även ökat. Under producerande verksamhet föreligger det nu mer verksamhet under obekvämt arbetstid som till exempel tidiga morgonar, sena kvällar, helger, samt röda dagar. Detta lyftes upp av den fackligt förtroendevalda som den största missnöjesproblematiken för tillsvidareanställda, relaterad till omorganisationen. Det okvalificerade arbetet utförs i dag, och flera år tillbaka, av en majoritet av säsonganställda och visstidsanställda. (Kulturanalys 2016; Fackligt förtroendevald)

1.2.4. Säsongsanställningens roll och situation i verksamheten

För tio år sedan avskaffades en anställningsform för tillsvidareanställning i företaget. Denna anställningsform tillät en säsonganställd att bli tillsvidareanställd efter att ha arbetat ett visst antal månader under en tidsperiod av tre år. Enligt den fackligt förtroendevalda respondenten

sades anställningsformen upp från fackföreningens sida. Anledningen var att de upplevde att företaget medvetet undvek att plocka in säsongsanställda, så att kvalificeringen för anställningen inte skulle gälla (Fackligt förtroendevald). Detta har inneburit att säsongsanställda kunnat arbeta hur många säsonger som helst, utan varken lagstadgad eller kollektivavtalad reglering. Kollektivavtalet för säsongsanställda reglerar också att arbetsgivaren tillåts att tillämpa provanställning på tre månader för de nyanställda. Uppsägningstiden vid provanställning är en vecka för bägge parter. Uppsägningstiden vid en vanlig säsongsanställning utökar dock bara uppsägningstiden med en vecka och omfattar alltså två veckor för bägge parter. Okvalificerat arbete utförs till största del av säsongsanställda. En del av verksamheten bedrivs enbart av säsongsanställda och verksamhetsorganisationen byggs upp på nytt inför varje säsong. En säsongsanställd, vilken har arbetat fem månader under ett år, åtnjuter en återanställningsgaranti till ny säsongsanställning. Återanställningsgarantin ger dock ingen garanti till en viss tjänst. (Fackligt förtroendevald; Kollektivavtal)

Utifrån företagets utökade verksamhet anser jag att säsongsanställningsarbetet i företaget, med dess osäkra anställningsförhållanden, kan likställas med vad Max Rapp Riccardi menar utmärker arbetsförhållandena i en projektanställning. Riccardi menar att utmärkande drag för projektanställning är att de är: stressintensiva, under tidspress, samt utan möjlighet till återhämtning mellan projekten. (2007:64)

1.2.5. Avgångar

Mellan år 2011-2015 har, enligt företagets jämställdhetsindex, 114 tillsvidareanställda personer lämnat företaget. De 114 personerna utgör en blandning av pensionsavgångar och frivilliga uppsägningar.

Personalstyrkan bland de hel- och deltidsanställda har över de senaste fem åren legat som högst på en bit över 380 tillsvidareanställda. Idag finns det ungefär 370 tillsvidareanställda. Det motsvarar att drygt en tredjedel av den tillsvidareanställda personalstyrkan har omsatts med ny personal under loppet av en femårsperiod. Trots det har fortfarande var fjärde tillsvidareanställd arbetat i företaget mellan elva och femton år. (Jämlikhetsindex; Kulturanalys 2016)

1.2.6. Kompetensväxling

Med omorganisationen följde ett arbete med kompetensväxling. I intervjun med den ledningsansvarige säger hen att ingen har blivit uppsagd och att alla som velat har fått vara kvar. Den ledningsansvarige påpekar dock att det i dagsläget pågår ett arbete med att stärka företagets varumärke, vilket också medför att företaget måste profilera sig annorlunda kompetensmässigt. Hen menar att en av anledningarna till kompetensväxlingen är att göra företagets personal mer attraktiva på arbetsmarknaden. Som en strategi för att lyckas med kompetensväxlingen har företaget tillsatt ett ledarutbildningsprogram för alla chefer. Utbildningen är tänkt att ge cheferna en mer generell kompetens kring ledarskap i servicebranschen. Den är också till för att de chefer, vilka tidigare arbetat i olika bolag, nu ska utveckla en homogen läroprocess och ett homogent språkbruk vilket ska genomsyra hela ledarskapet i organisationen. Syftet är att skapa en enhetlighet i förmedlandet av förväntningar till de anställda. Utbildningsgrupperna är blandade över verksamheterna, så att cheferna från de gamla bolagen ska ges ett forum där de kan kommunicera med varandra. Företaget har också startat upp ett service- och vinstkedjeprogram för cheferna. (Jämlikhetsindex; Ledningsansvarig)

1.2.7. Forskningsprojektet: Hälsa och Framtid och friskvårdsnycklarna

Denna del introducerar jag redan i bakgrunden, då den kan ge en bättre förståelse för mitt syfte och mina frågeställningar.

Forskningsprojektet, Hälsa och Framtid, följde 2036 medelstora företags långtidssjukfrånvaro (mer än 90 dagar) via registerkontroll under årsperioden 2002-2004. Under mätperioden utmärkte sig 179 företag vad det gällde att hålla en låg långtidssjukfrånvaro. Av dessa 179 företag uppvisade 88 utav dem inga nytillkomna långtidssjukrivningar. Ett av dessa företag är mitt undersökta företag. Resultatet av forskningsrapporten blev framtagandet av fyra friskvårdsnycklar, vilka återfinns i alla de företagen vilka visade på en stadigt låg sjukfrånvaro. (Hälsa och framtid, delstudie 2 2008:7)

De olika friskvårdsnycklarna är: Ledarskap och kompetensförsörjning, delaktighet, kommunikation och kännedom, samt synen på hälsa och sjukfrånvaro. Jag går igenom dem nedan.

Ledarskap och kompetensutveckling

Utmärkande för denna friskvårdsnyckel är att ledarskapet i företaget delegerar ansvar och visar förtroende för medarbetarna, istället för att detaljstyra och kontrollera. Det finns också strukturerat stöd och en målmedveten ledarskapsutveckling för ledarskapet. Ett coachande ledarskap med hjälpfunktioner, som till exempel att delegera och prioritera vissa arbetsuppgifter ses som en viktig beståndsdel. I ledarskapet prioriteras också ett aktivt arbetsmiljöarbete. Att rekrytera ledare internt ses också som positivt, då det visar att det finns karriärmöjligheter inom företaget. Kompetensförsörjningen innefattar att de anställda tillåts och erbjuds att till exempel prova på nya arbetsuppgifter eller att få gå på utbildning. Kompetensförsörjningen behöver inte vara direkt anknuten till arbetet, utan det kan handla om utveckling utanför jobbet, då nöjda anställda ses ha ett värde i sig själva. (Hälsa och Framtid, delstudie 2 2008:7)

Delaktighet

Utmärkande för denna friskvårdsnyckel är att det finns inbyggda system och rutiner för att ständigt kunna förbättra verksamheten, att förankra företags värderingar och visioner, samt att de anställda ska få ett tydligt handlingsutrymme. Det tydliga handlingsutrymmet anses viktigt för undvika onödig tidsåtgång till situationer som handlar om att medarbetare inte vet vem som ska göra vad. Handlingsutrymmet ska också bedömas utifrån hur krävande arbetsuppgiften är. Är det en komplex arbetsuppgift med många hinder ska även handlingsutrymmet vara större. (Hälsa och Framtid, delstudie 2 2008:7)

Kommunikation och kännedom

Utmärkande för denna friskvårdsnyckel är att ha en transparent organisation, där information är lättillgänglig för alla. Det skapar en bättre bild av organisationen för de anställda. Det ska även finnas utrymme för att uttrycka kritik eller avvikande åsikter. Att det finns ett tillåtande utrymme för sådan kritik anses driva företags utveckling framåt. Den sista delen är att kommunikationsvägarna måste fungera. Här premieras personliga möten framför annan kommunikation, men all kommunikation är viktig för att företaget ska kunna förmedla sina olika typer av budskap. (Hälsa och Framtid, delstudie 2 2008:7)

Synen på hälsa och sjukfrånvaro

Denna friskvårdsnyckel lägger en betoning på att företaget ska ha ett väl utarbetat och mobiliserat system för att tidigt kunna fånga upp ohälsa eller förtecken på ohälsa, till exempel genom uttryckt frustration eller andra varningssignaler. Ett välgenomarbetat och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering bedöms inge ett förtroende för företaget, då systemet förmedlar en bild av att företaget mår om de anställdas hälsa och välmående. En annan del i denna friskvårdsnyckel är att företaget ska tillämpa aktiv sjukskrivning. Aktiv sjukskrivning innebär att en sjukskriven arbetstagare i ett tidigt skede ska mobiliseras in i en rehabiliteringsplan utarbetad mellan försäkringskassan, arbetstagaren och arbetsgivaren. Denna rehabiliteringsplanering kan leda till att den sjukskrivne i ett tidigare skede får tillgång till den vård den behöver. Den sista delen i denna friskvårdsnyckel är anpassat arbete vid nersatt arbetsförmåga. Detta anses tillåta den sjukskrivne att på ett stödjande sätt få vänja sig in i att vara i arbete igen efter en sjukskrivning. (Hälsa och Framtid, delstudie 2 2008:7)

2. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel redovisar jag inledningsvis forskning och teoretiska aspekter, vilka förtydligar effekterna av omorganisationens nu mer flexibla och avreglerade utformning. Därefter redovisas teori och forskning, vilken använts för att understödja min analys av de anställdas upplevelse av att arbeta i den nya organisationsstrukturen. Sist i detta kapitel redovisas de teorier jag har valt att använda för att undersöka konfliktpotential i mitt undersökta företag.

2.1. Flexibilitetsstrategier

I denna del beskriver jag ett antal arbetsflexibilitetsbegrepp. Dessa är tänkta att skapa en bättre förståelse för de strukturella arbetsförhållanden, vilka råder på ett företag med en stor andel säsonganställda och en mindre kärna av tillsvidareanställda. Jag kommer att redovisa två av Atkinsons flexibilitetsstrategier som är relevanta för mitt undersökta företag, funktionsflexibilitet och numerär flexibilitet. Därefter redogör jag även för begreppen; arbetsplatsflexibilitet, arbetstidsflexibilitet, verksamhetsflexibilitet, samt individflexibilitet. Sist i denna del tar jag upp Max Rapp Riccardis syn på projektanställningens inverkan på hälsa. Detta gör jag för att jag anser att projektanställningens villkor idag på många sätt kan likställas med säsonganställningens.

2.1.1. Kärna - periferimodellen och fyra andra teoretiska begrepp för arbetsflexibilitet

Kärna - periferimodellen vid namn, Den flexibla firman, är skapad av John Atkinson. Den berör hur ett företag genom olika flexibilitetsstrategier kan nå ekonomisk framgång. Detta genom att tillämpa flexibilitet på olika sätt, antingen i en kärn- eller periferigrupp bland de anställda. De två olika grupperna, kärna och periferi, utgör olika typer av arbetsstyrkor utifrån deras roll och funktion i organisationen. Kärnarbetsstyrkan består av anställda vilka har ett krav på sig att vara funktionsflexibla. I utbyte får de ofta bättre anställningsvillkor. Den perifera arbetsstyrkan utgörs av anställda med mer tillfälligt och kortsiktiga anställningsförhållanden. På grund av sin kortare vistelse i företaget ges inte samma utrymme till utvecklingsmöjligheter och ansvar för avgörande arbetsuppgifter, som till exempel ansvar för avgörande arbetsuppgifter. Atkinson menar att den perifera arbetsstyrkan utgör en så kallad numerärflexibel arbetsstyrka. (Atkinson 1984: 28-31; Kantelius, 2012:15)

Jag redogör nedan för de två flexibilitetsstrategierna, funktionsflexibilitet och numerär flexibilitet, vilka jag berört i Atkinsons modell. Därefter redogör jag för fyra andra flexibilitetsbegrepp, vilka kommer att användas för att beskriva hur arbetstagarnas situation ser ut i den nya organisationen.

Funktionsflexibilitet

Funktionsflexibilitet innebär att en anställd förväntas behärska ett antal olika arbetsuppgifter och snabbt kunna flytta sig mellan dem (Kantelius 2012:15). Funktionsflexibilitet kan med detta anses agera upplösande mot den traditionellt uppgiftsmässiga regleringen (Hansson 2004: 12). Traditionellt sett har funktionsflexibilitet främst varit avsedd för de anställda i företagets kärnarbetsstyrka (Kantelius 2012).

Numerär flexibilitet

Numerär flexibilitet kallas även för individberoende flexibilitet eller flexibilitet genom utbytbarhet, eftersom den innebär att arbetsstyrkan är en utbytbar resurs. Den kan minskas eller ökas beroende på företagets aktuella personalbehov. (Kantelius 2012:15) Detta görs på bekostnad av de anställdas arbetstrygghet. (Furåker 2002: 72-73) Denna flexibilitet är oftast förknippad med den perifera arbetsstyrkan. (Kantelius 2012)

Arbetsplatsflexibilitet och arbetstidsflexibilitet

Arbetsplatsflexibilitet innebär ett mer flexibelt utrymme kring arbetsutförandets gränser. Det förutsätts ofta att arbetstagaren även ska kunna arbeta utanför den fysiska arbetsplatsen. Arbetstidsflexibilitet innebär att arbetstagaren förväntas kunna variera och anpassa arbetsdagens timantal, samt hur de arbetade timmarna förläggs. Detta för att bättre kunna matcha företagets verksamhetsbehov. Arbetstidsflexibilitet inkluderar ofta att arbetstagaren ska vara tillgänglig för arbetsgivaren. (Hansson 2004:12)

Verksamhetsflexibilitet och individflexibilitet

Verksamhetsflexibilitet innebär att arbetet är anpassad efter arbetstagaren. Den anställda ska själv kunna styra över arbetets struktur, planerande och genomförande, samt kunna dra nytta av flexibilitetsutrymmet. Om arbetstagaren istället upplever sig behöva anpassa sig efter

organisationens krav, och det inte finns något utrymme för arbetstagaren att vara flexibel i sitt arbete, kallas denna typ av flexibilitet för individflexibilitet. (Isidorsson 2001:271)

2.1.2. Samband mellan projektanställning och ohälsa

En projektanställning kan ses som en typ av flexibel anställning. Arbetspsykologen, Max Rapp Riccardi, menar att det kan finnas samband mellan det ökat projekterade arbetslivet och det ökade ohälsotalet i arbetslivet. Riccardi påpekar här att projektarbeten bidrar till att människor arbetar med en högre intensitet och ofta under tidspress. Projektarbetet leder också ofta till att den projektanställda får mindre utrymme för återhämtning. Riccardi menar att om en person gör bra ifrån sig på ett projekt, innebär det sannolikt att personen kommer att erbjudas arbete på ett annat projekt. Med det följer nu ännu en ny arbetssituation med konstant stress. Detta kan ses skapa en negativ spiral. I dag anser jag att en säsongsanställning på många sätt kan likställas med en projektanställning. Riccardis tankar kring projektanställningen menar jag därför också kan ses applicerbara på säsongsanställningen. (Riccardi 2007:64)

2.2. Upplevelsehanterande teorier och tidigare forskning

Denna del består av teorier vilka jag kommer att använda för att besvara min andra frågeställning, vilken berör hur de anställda upplever sin arbetssituation efter omorganisationen. Tidigare forskning, vilken jag bedömt relevant för min studie, presenteras sammankopplat till teorierna.

2.2.1. Kundbegreppet

Ett sätt för mitt undersökta företag att förmedla förväntningar till de anställda angående företagets kärnprocess, att ge service i toppklass, är användningen av kundbegreppet. Kundbegreppet kan ses vara ett styrverktyg, vilket vägleder de anställda i arbetsutförandet. Kundbegreppet innebär, enligt Du Gay och Salaman, att alla personer vilka ämnar köpa en tjänst eller produkt är en kund. Kunden ska enligt kundbegreppet behandlas utifrån premisen att den alltid ska bli nöjd. Detta förhållningssätt innebär att alla kunder ska behandlas på samma sätt, oavsett upplevd tillhörighet eller speciellt utmärkande drag. Du Gray och Salaman menar att kundbegreppet kan lösa upp och kringgå ett företags byråkratiska principer för organisering och även kringgå arbetsledningens traditionella ansvar för arbetet, då

kundbegreppet ställer sitt krav på direkt agerande gentemot den enskilda individen. Genom att alla individer är kunder suddar kundbegreppet ut alla moraliska hänsynstaganden och sociala skillnader. (Du Gay& Salaman 1992:617- 620)

2.2.2. Inre engagemang för att mobilisera till förändringsprocess

Enligt Chris Argyris är det motsägelsefullt att använda en toppstyrd metod för att engagera arbetstagare i förändringsprocesser, där arbetstagarna uttalat förväntas göra något som definierats av ledningen. Argyris menar, att om en förändring ska ske måste människor ta ansvar för de problem förändringen medför. Detta kallar Argyris för inre engagemang. Om utformningen av förändringsprocessen inte upplevs vara påverkningssbar av arbetstagaren kommer sannolikt inte förändringsarbetet skapa det engagemang hos arbetstagaren som krävs för att förändringsprocessen ska genomdrivas. Att genomföra förändringsarbete under dessa premisser kan ses som en frasa man vill införa i företaget, istället för en inkluderande process i vilken arbetstagarna kan gro och utvecklas. (Argyris i Isaacs 2000: 295-296)

2.2.3. Känsla av sammanhang (Kasam)

Aron Antonovsky, professor i medicinsk sociologi, intresserade sig för vad det var som gjorde att israeliska kvinnor vilka vistats i koncentrationsläger behöll sin psykiska och fysiska hälsa bättre, jämfört med kvinnor som inte vistats i koncentrationsläger. Han gjorde en avgörande bedömning i att premiera att undersöka vad det faktiskt var som gjorde att dessa kvinnor förblev friska, istället för att kartlägga och undersöka sjukdom och insjukningsfaktorer. Antonovsky benämnde detta som ett salutogenetiskt förhållningsätt. Antonovsky ansåg inte att en människa var endera frisk eller sjuk, utan ansåg att det rörde sig om ett kontinuum mellan dessa punkter(Antonovsky 1991: 26-27). Antonovskys slutsats var att det finns tre beståndsdelar som gör att en människa är mer motståndskraftiga mot stress. Dessa tre beståndsdelar är: hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet(Ibid.). Jag presenterar dessa nedan.

Hanterbarhet

Denna beståndsdel berörde att det var viktigt att personen upplevde sig ha resurser för att hantera de motgångar, vilka en person ställs inför i en krisdrabbande eller olycklig livshändelse. Det väsentliga i denna del var, enligt Antonovsky, att personen inte skulle falla

in och ge efter för känslan av att personen var ett hjälplöst offer. Antonovsky menade, likt Seligman, att känslan av att livet är hanterbart blir en signaturstyrka för personen. Denna signaturstyrka kommer göra personen mer motståndskraftig för framtida motgångar och krisupplevelser. (Antonovsky 1991; Seligman, 2007)

Begriplighet

Denna del behandlar den osäkerhetsdämpande effekten av att ha struktur, vanor och regelbundenhet i våra liv. Struktur och vanor ger, enligt Antonovsky, handlingar en tillskriven mening. Antonovsky menar att de personer som är bra på att tillskriva händelser och handlingar mening, även generellt är bättre på att hantera psykiska och fysiska påfrestningar jämfört med dem som inte är bra på det. (Antonovsky 1991)

Meningsfullhet

I denna del menar Antonovsky att vår förmåga att se meningsfullheten i att investera vår energi i att möta och överkomma jobbiga händelser är viktig för att över tid uppleva välmående och förbli friska. Förmågan att kunna tillskriva mening till sin omgivning, eller förmågan att fortsatt kontinuerligt leta efter mening i det dagliga livet, menar Antonovsky är avgörande för att klara en prövning och förbli fortsatt frisk. (Antonovsky 1991)

Kasam- teorin har använts i en forskningsstudie genomförd av Eriksson. I denna studie fann Eriksson stöd för att en ökad känsla av sammanhang spelade in i att en arbetsplats hade en lägre sjukfrånvaro (Eriksson 2002).

En annan studie i vilken Kasam- teorin lyfts fram är intervjustudien, Utbränd och emotionellt utmärglad: en närstudie om arbetsliv och sjukskrivning, genomförd av Eriksson, Starrin, och Jansson. Denna studie lyfte gemensamma nämnare ur intervjuutsagor från personer, vilka varit utbrända mer än en månad för arbetsrelaterad stress eller utbrändhet. De gemensamma nämnarna var följande; Många av intervjudeltagarna hade haft konflikfyllda och otrygga sociala relationer på arbetsplatsen. Många hade också upplevt sig ställts inför oförenliga krav eller oförenliga förväntningar i arbetet. Många av respondenterna uppgav att någonstans i all förändring och motsträvighet tappade de sin stolthet, vilken sedan utbyttes mot skam. Eriksson menar att detta kan ses som baksidan av hur människor kan reagera vid avsaknad av Kasams tre beståndsdelar i arbetslivet. (Eriksson, Jansson & Starrin 2003; Eriksson 2005: 55-56)

2.3. Konfliktteorier

I denna del presenterar jag teorier vilka används för att besvara min tredje frågeställning, vilken berör om det finns någon typ av konflikt eller konfliktsymptom som har framträtt som en följd av omorganisationen och därmed blivit ett hinder för företaget att vara ett friskt företag.

2.3.1. Definition av konflikt

Konflikter uppstår eller uppdagas ofta vid förändringar. Konflikter är med det sagt viktiga att uppmärksamma under omorganisationer eller vid förändringar i det dagliga arbetet. Detta då de på sikt kan komma att leda till kostsamma åtgärder, såsom kompetensbortfall genom uppsägningar eller genom kostnader orsakade av sjukskrivningar.

Det finns flera definitioner av begreppet konflikt gjorda av forskare och praktiker inom konfliktlösnings- och konflikthanteringsfältet. Jag väljer dock att använda mig av Thomas Jordans definition nedan:

En konflikt uppstår; När en eller flera parter har önskemål som de inte är beredda att släppa och samtidigt upplever att det finns någon eller några som blockerar dessa önskemål. Denna blockering leder till frustration, vilken i sin tur leder till att parten med det blockerade önskemålet agerar ut mot den blockerande parten på något sätt. Det har nu uppstått en konflikt. (Jordan 2014:8)

2.3.2. Asymmetrisk maktkonflikt

En asymmetrisk konflikt är en konflikt i vilken maktbalansen är väldigt ojäm. Konflikter uppstår inte i vakuum, utan de är produkter av olika kontexter med olika konfliktparter, vilka ofta har olika behov. (Tillet & French 2010:83) Makt måste därför ses ur ett relationsperspektiv, där olika parter besitter olika typer av makt. Ur ett relationsperspektiv tydliggörs också att personer låter sig påverkas olika, beroende av olika skäl och bevekelsegrunder. (Jordan 2014:30; Bohgard 2011:41)

I det dagliga arbetslivet är en vanlig asymmetrisk maktkonflikt den mellan arbetsgivar- och arbetstagarparten. Sverige har dock en lång historia av att bygga upp relationer mellan dessa parter. Detta har oftast skett genom upprättande av överenskommelser och avtal, i vilka det förhandlats fram lösningar utifrån parternas gemensamma intressen. Detta kan anses vara en

typ av konflikthantering, uppnådd genom en avtalsorienterad medling mellan representanter för arbetsmarknadsparterna. (Norman & Öhman 2011:88; Karlsson:1997:112)

På dagens mer avreglerade och flexibla arbetsmarknad, med många osäkra anställningar och lägre facklig anslutningsgrad på arbetsplatserna, kan det anses finnas grogrund för en asymmetrisk maktkonflikt mellan arbetstagar- och arbetsgivarparterna. (Allvin 2006: 17-19)

2.3.3. Beteendenormskonflikt på arbetsplats

En beteendenormskonflikt handlar om vilka beteenden som kan anses vara acceptabla i en viss kontext. Att till exempel gå till jobbet i pyjamas skulle sannolikt på de flesta arbetsplatser upplevas vara ett brott mot arbetsplatsens kontextuella beteendenorm. En beteendenorm är det som kan likställas med ett beteende som upplevs höra till det normalt vardagliga. Ett normbeteende berör till exempel hur vi pratar med varandra på en arbetsplats, eller hur man ser på arbetsansvar och användandet av olika arbetsrutiner. Vid en omorganisation kan många rutiner och normaliserade beteenden komma att förändras eller upplösas. Beteendenormskonflikten är därför en intressant typ av konflikt att uppmärksamma under en omorganisationsprocess. (Jordan 2014:13; Collins 2008: 54-56, 79-80)

2.3.4. Konstruktiva konflikter

I många fall uppmärksammas inte konflikter i en organisation förrän de når en kulminering. Friedrich Glasl talar här om en konflikts eskalationsgrad. (Glasl 1999: 83-85; Jordan 2006: 18-23) I ett tidigt konfliktskede handlar det oftast om att två eller flera parter är oeniga med varandra om något. Många konflikter leder dock till att parterna kommer överens, utvecklar sin relation och deras verksamhet, samtidigt som de lär ut av varandra. Dessa konflikter uppmärksammas oftast inte som konflikter i någon större utsträckning. Detta är vad Ekstam kallar en konstruktiv konflikt. (Ekstam 2000: 20) De konstruktiva konflikterna byggs på flera faktorer men den mest grundläggande faktorn är att det fortlöpande förs en dialog mellan de inblandade parterna(Ibid.).

2.3.5. Destruktiva konflikter

I en destruktiv konflikt rör det sig oftast om en oenighet, vilken parterna inte önskar eller har struktur för att kommunicera om. Det kan till och med handla om ett missförstånd, vilket

under konfliktens framlöpning förstörats upp och förvrängts till opropotionerlig betydelse. (Ekstam 2000: 20, 41-42) Destruktiva konflikter kan utveckla konfliktsymtom som till exempel ökad sjukskrivning, mindre frispråkighet i arbetsgruppen, eller klandrande och frånskyllande i avseende ansvar i arbetet (Ibid.).

2.3.6. Strukturkonflikter

Destruktiva konflikter på en arbetsplats har ofta sin utgångspunkt i en otydlig organisation där regler, roller, krav, samt normer är otydliga. Detta kallar Jordan för en strukturkonflikt. Strukturkonflikter kan dock ofta förändras till att bli konflikter mellan människor och grupper. Strukturkonflikter aktualiseras, enligt Jordan, ofta vid omorganisationer. Detta då omorganiseringens struktur kan komma att sätta ramarna för arbetsförhållandena på arbetsplatsen för en lång tid framåt. De nya ramarna kan väcka både önskemål och farhågor hos de anställda. Detta gör också denna konflikttyp särskilt intressant för min studie. (Jordan 2014: 13)

3. Metod

I detta kapitel kommer jag att redogöra för hur jag valt att göra mina intervjuer och hur mitt urval av intervjurespondenter har sett ut. Denna del kombinerar jag med en beskrivning kring intervjuernas genomförande. Därefter gör jag en genomgång av min datahantering av det företagsspecifika material jag har analyserat. Sist berör jag frågor kring studiens tillförlitlighet och etiska övervägningar.

3.1. Metodval

Mina frågeställningar berör dels de anställdas subjektiva upplevelser kring omorganisationen och dels hur omorganisationen har påverkat organisationens förmåga att förbli friskt i en mer avreglerad organisationsform. Därför har jag, för att kunna förmå mig att skapa mig en bild av företagets utformning och nuvarande läge rent organisatoriskt, valt att göra en datamaterialgranskning av företagsspecifikt material. För mina subjektivt bedömda frågeställningar har jag valt att använda mig av en semistrukturerad intervjuform (Trost 2005:20).

3.2. Metodbeskrivning

3.2.1. Intervjuer

En semistrukturerad intervju är, enligt Trost, utformad på ett sådant sätt att den utgår ifrån ett visst tema, vilket inkluderar både stora och små undersökningsområden (2005:20). Syftet med den semistrukturerade intervjun är att lära sig mer om respondenternas sociala verklighet, genom att den berör respondenternas subjektiva bild och erfarenheter kring ett visst ämne (Ibid.). Frågorna i en semistrukturerad intervju är ostrukturerade för att lättare kunna följa respondenternas tankegångar och öppna för att lättare kunna få en så subjektivt upplevd utsaga från respondenten som möjligt (Ibid.). Intervjufrågorna är mindre standardiserade än andra intervjutyper, då det underlättar för att lättare följa upp olika frågor i den ordning som de uppvisar sig under intervjuns gång (Ibid.). Min målsättning med intervjuerna och datagranskningen var att kunna väva samman dem med min uppsättning av teorier och begrepp. Min studie kan med det ses ha ett induktivt förhållningssätt (Yin 2013:97). De frågor vilka är framtagna till mina intervjuer är tagna eller inspirerade av Thomas Jordan organisationsdiagnosverktyg för konfliktpotential (Se bilaga 1). Strukturen för min intervjuguide är också den utformad kring organisationsdiagnosverktygets nio olika teman.

De olika intervjuerna har dock följt de olika temana olika mycket beroende på vilken roll intervjurespondenterna har haft i studien, samt utifrån en avvägning kring vilka teman som naturligt fick ett större spelrum i våra intervju-sessioner. Detta är i enlighet med Trost definition av en semistrukturerad intervju (2005:20).

3.2.2. Intervjuernas urval

Min intervjustudie innefattar intervjuer med 7 respondenter med olika positioner och roller i det undersöka företaget. Målet med urvalet var att få ett så stratifierat urval som möjligt. Med de avgränsningar i tid och omfång som uppsatsen innebar, samt respondenternas tillgänglighetsgrad har jag försökt välja ut personer i så pass lämpliga positioner som möjligt för att kunna besvara mina frågeställningar. (Esaiasson 2004: 198-199)

Jag valde att intervjua tre säsongsanställda respondenter, vilka representerade arbetarsidan, och tre respondenter, vilka representerade arbetsgivarsidans strategiska positioner. Urvalet av samtliga respondenter kan ses ha varit en kombination av ett avsiktligt urval och ett bekvämlighetsurval (Yin 2013:93). Urvalet var ett bekvämlighetsurval i den bemärkelse att jag kom i kontakt med en de säsongsanställda respondenterna via sociala medier, vilken i sin tur tipsade mig om hur jag skulle komma i kontakt med de två andra säsongsanställda respondenterna. De tre säsongsanställda respondenterna utgjordes av två vanliga verksamhetsarbetande säsongsanställda och en säsongsanställd arbetsledare. Detta var dock ett avsiktligt urval från min sida. Arbetsledaren hade arbetat i företaget sedan innan omorganisationen, medan de två säsongsanställda hade arbetat sedan omorganisationens start. Detta var också ett av mina avsiktliga krav för att kunna få en bild av omorganisationens utveckling. Ifrån den strategiska arbetsgivarsidan intervjuade jag en ledningsansvarig, en HR-ansvarig, samt en arbetsmiljöansvarig på företaget. Urvalet var ett bekvämlighetsurval i den bemärkelsen att jag fick hjälp med att få intervjurespondenter rekommenderade till mig via en personalansvarig på företaget. Detta kan, enligt Yin, ses skapa en risk för att respondenterna kan ge en oönskat snedvriden bild av undersökningsområdet, då det kan finnas ogynnsamma intressekonflikter skapade ur exempelvis maktförhållanden mellan respondenterna (2013:50,93). Urvalet var avsiktligt i det avseende att jag fick tillgång till att intervjua personer från de strategiska positioner som jag önskade. Den ledningsansvarige och den arbetsmiljöansvarige hade arbetat i företaget innan omorganisationen. Den HR-ansvarige hade börjat vid omorganisationens start. Dessa respondenter uppfyllde således också mitt krav

på anställningstid under omorganisationsperioden. Jag intervjuade även en fackligt förtroendevald med heltidsuppdag. Denna respondent representerar också arbetstagarsidan men kunde ses ge ingående information kring företagets struktur och historia. Möjligen skulle den fackligt förtroendevalda därför kunna ses som både en informant och en respondent (Kvale & Brinkmann 2014: 128-129). Den fackligt förtroendevalda hade arbetat i företaget i över tjugo år. Detta urval var också en kombination av ett avsiktligt urval och ett bekvämlighetsurval, då intervjun med respondenten/informanten förmedlades via den personalansvarige på företaget. För att kompensera för mitt delvis bekvämliga urval valde jag, i enlighet med Ahrne och Svensson, att göra längre intervjuer. Alla intervjuer var över en timme långa. Ahrne och Svensson menar att en lång intervju gör det svårt för en arbetsledning att ge en helt tillrättalagd bild av verksamheten (2011:42).

3.2.3. Intervjuernas genomförande och analys av intervjumaterial

Ett problem i mitt urval, vilket jag upptäckte under undersökningens gång var att jag fokuserat för mycket på personer i strategiska roller. Jag borde haft med en respondent från den tillsvidareanställda arbetsstyrkan, då det under arbetets gång uppdagades faktorer vilka markant kan ses ha påverkat de tillsvidareanställda under företagets omorganisering. Denna insikt tar jag med mig till framtida intervjuundersökningar.

Alla intervjuer spelades in. Intervjuerna med de arbetsgivarrepresenterande parterna genomfördes i företagets lokaler i ostörd miljö. Att intervjuerna genomfördes i företagets lokaler kan, enligt Ahrne och Svensson, leda till att intervjurespondenten kommer att vilja presentera sig på ett sätt som är i enlighet med sin roll på företaget(2011:45). Jag upplevde ändå att de utökade intervjuerna skapade ett informellt och öppet samtal. En av intervjuerna, med en av de säsongsanställda, genomfördes i ett bokat grupprum på Göteborgs universitet i ostörd miljö. En annan genomfördes i en företagslokal med ostörd miljö. Den tredje intervjun genomfördes i en kafémiljö, vilket ledde till att intervjuinspelningsmaterialet vid en tidpunkt blev ohörbart på grund av ökat bakgrundsljud. Detta tar jag med mig till framtida intervjusituationer. Intervjumaterialet analyserade jag genom att tillämpa en kvalitativ analytisk innehållsanalys, vilket innebär att jag delade upp det transkriberade intervjumaterialet i lämpliga analysenheter (Esaiasson 2004: 225-226). I mitt fall valde jag att använda mig av Thomas Jordans nio teman återfunna i hans checklista för

organisationsdiagnos (se bilaga 1). Detta gjorde jag för att organisera det transkriberade materialet i en mer enhetlig och lättöverskådlig form (Yin 2013:186).

3.2.4. Dokumentanalys

Jag har utöver intervjuanalysen också gjort en kvalitativ analytisk innehållsanalys av företagsspecifika dokument (Esaiasson 2004: 225-226). Den kvalitativt analytiska innehållsanalysen av de företagsspecifika dokumenten delades även den upp i Thomas Jordans teman från checklista för organisationsdiagnos (Se bilaga 1). Detta gjordes även här för att organisera materialet i en enhetlig form (Yin 2013:186). Checklistans nio teman gav mig bra översikt över, enligt mig, ett komplext undersökningsområde och hjälpte mig att lättare kunna fördela och hantera materialet. Dokumenten jag analyserat är en kulturanalys för år 2016. Företaget genomförde kulturanalysen själva, dock för ett annat företags räkning. Jag har analyserat företagets jämställdhetsindex från år 2011-2015. Slutligen har jag också analyserat en årsredovisningsrapport från år 2015, samt ett antal policydokument angående droganvändning, medarbetarfilosofi och ledarskapsfilosofi. I efterhand kan jag se att kombinationen av sju intervjuer och en analys av denna mängd företagsspecifikt material kan ha varit oproportionerligt mycket arbete, jämfört mot tiden som fanns till hands för att genomföra uppsatsskrivningen.

3.2.5. Forskningsetiska avvägningar

I enlighet med individskyddskravet, vilket avser att skydda den enskilda individen från fysisk, psykisk, förödmjukelse, samt kränkning, måste forskare förhålla sig till fyra etiska grundvallar. Dessa är; samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Samtyckeskravet innebär att de vilka deltar i studien ska ge sitt samtycke till medverkan. Detta samtycke gavs initialt från alla intervjurespondenter innan varje intervju inleddes. I den ansökan jag skickade ut till företaget angående att genomföra uppsatsskrivning hos företaget redovisades undersökningsstudiens inriktning. Studiens undersökningsområde berördes också inledningsvis i varje intervju. Här nämndes också att deltagandet i undersökningen var frivilligt. Detta anser jag uppfyller kraven för informationskravet, vilket innebär att den forskare som bedriver studien ska informera deltagarna om deras roll i studien och att deltagandet är frivilligt. Slutligen informerades alla undersökningsdeltagare om att företaget kommer att anonymiseras och att även intervjudeltagarna kommer att anonymiseras.

Deltagarna informerades därefter om att allt material inspelat eller mottagit från företaget behandlas i enlighet med konfidentialitetsprincipen, samt att materialet endast kommer att användas i forskningssyfte. Deltagarna informerades vidare om att de ljudfiler och transkriberingsfiler som upptagits från intervjuerna kommer att raderas vid den tidpunkt som uppsatsen blivit granskad och godkänd. Detta anser jag uppfyller kraven för konfidentialitetsprincipen och nyttjandekravsprincipen. (Vetenskapsrådet 2002)

4. Resultat

I detta kapitel analyseras empirin som insamlats och bearbetats fram ur de sju semistrukturerade intervjuerna. Jag använder även min analys av den företagsspecifika dokumentationen för att belysa studiens undersökningsfokus. För att skapa mer överskådlighet har jag delat in resultatredovisningen och analysen i de fyra friskvårdsnycklarna. Inom friskvårdsnycklarna presenterar jag de delar vilka, enligt mig, har blivit negativt påverkade av omorganisationen, samt hur de anställda upplever arbetet i den nya organisationen. Jag har därefter valt att analysera de olika delarna utifrån Kasam- teorins tre delar. Kasam- analysen presenterar jag löpande i samband med redovisningen och analysen kring varje friskvårdsnyckel. Upplevd och analyserad konfliktpotential presenteras också löpande genom de fyra friskvårdsnycklarna. I slutet på denna del utvecklar jag min analys kring uppmärksammat konfliktpotentiella områden relaterade till omorganisationen.

4.1. Delaktighet

I denna friskvårdsnyckel berör jag kravet av att anställda ska ha ett tydligt handlingsutrymme. Därefter berör jag kravet om att det ska finnas inbyggda system för organisationsförbättring. När det kommer till kravet för tydligt handlingsutrymme kommer jag presentera denna del uppdelat i säsongsanställd och tillsvidareanställd. Detta gör jag för att det annars hade blivit svårt att hålla isär dem. I resterande av friskvårdsnycklarna presenteras tillsvidareanställda och säsongsanställda tillsammans.

4.1.1. Tydligt handlingsutrymme – Tillsvidareanställda

I den mer avreglerade organisationen upplever jag att handlingsutrymmet har minskat för både tillsvidareanställda och de säsongsanställda. Jag börjar med att redogöra för de tillsvidareanställdas handlingsutrymme.

Enligt företaget har alla tillsvidareanställda blivit erbjudna att arbeta flexibel arbetstid. Företaget benämner det arbetstidsflexibla inslaget som förtroendearbetstid. Förtroendearbetstiden är tänkt att hjälpa de anställda till att bättre lägga upp sin arbetstid, utifrån den anställdes livssituation. Förtroendearbetstiden planeras tillsammans mellan arbetstagare och arbetsgivare, där en arbetsplan för vad som ska göras etableras. Det är därefter upp till den anställda att avgöra när och var arbetet ska genomföras. Det handlar alltså

om arbetstidsflexibilitet och arbetsplatsflexibilitet (Isidorsson 2001:271). Syftet med förtroendearbetstiden, enligt företaget, är att den anställda ska uppleva att den får mer egenansvar för hur och var arbetet utförs. (Kulturanalys 2016)

Allvin menar att en organisation vilken eftersträvar att avreglera sig själv i avseenden som tid, arbetsfunktion, samt vart arbetet fysiskt utförs kan medföra att de anställda upplever en högre grad av osäkerhet(2006:18). Detta då arbetets utformning blir otydligare i takt med att organisationen blir mer avreglerad(Ibid.) I mitt undersökta företag, där var fjärde anställd har arbetat mellan elva och femton år, kan en avreglering av organisationen, där medföljande krav ställs på att själv planera och genomföra arbetet utifrån egenstrukturerade ramar, sannolikt leda till att de anställda hamnar i beteendenormskonflikter.

Beteendenormskonflikter kan till exempel handla om förläggning av arbetstider eller hur de inbördes arbetsrelationerna ska skötas nu när schemalagda mötesformer såsom fikapausen, lunchen och andra arbetsplatsförlagda sociala forum för kommunikation får stryka på foten för det flexibla arbetet (Jordan 2014:13). Om en beteendenormskonflikt får fortgå, utan att den uppmärksammas och behandlas i dialog med arbetsgivaren, kan konflikten komma att utvecklas från en konstruktiv konflikt till en destruktiv konflikt (Ekstam 2000: 20-21). Denna typ av beteendenormskonflikt kan ses ha sin rot i den nu mer avreglerade organisationen, vilken skapat mer otydliga regler, roller, krav, samt normer(Jordan 2014:13). Eventuella beteendenormskonflikter i företaget kan sannolikt influeras av en strukturkonflikt (Ibid.). Enligt den arbetsmiljöansvarige har alla tjänstemän oreglerad arbetstid i form av förtroendearbetstid och säger såhär om den:

Oreglerad arbetstid ja, eller det är inte rätt uttryckt men vi har fri, ja oreglerad arbetstid. Det har ju jag också, så egentligen kan man ju då jobba ihjäl sig... Men det är ju ett chefsansvar att se till att det funkar. Och där har vi ju till viss del utbildat chefer i hur stress funkar och när det är skadligt. För stress i sig är ju inte farligt på något sätt, men det är ju viktigt att du får återhämtning. (Arbetsmiljöansvarig)

Utifrån hur organisationen ser ut med utökade krav på egenplanering, hantering och egenbeslutande kan detta ses som en prövande utmaning för de anställda när det kommer till att sätta gränser för arbetets inskränkning på deras privatliv. En sådan prövning är den mer flexibla fysiska närvaron på arbetet, vilket är ett resultat av företagets utökade verksamhet med mer obekväm arbetstid som följd. En annan prövning är avregleringen av arbetstiderna,

vilken skapar ett mer flexibelt tidsfönster för företaget att kontakta de anställda under veckorna. Ett avreglerat och flexiblare arbete river på så vis upp gamla vanor och rutiner. Detta kan ses skapa grogrund för beteendenormskonflikter (Jordan 2014:13). I denna nya avreglerade organisation måste de anställda även hantera att företaget har fusionerats ihop med fyra andra bolag. Ekstam menar att en fusion mellan bolag nästan alltid kräver att bolagens kulturer måste smälta samman för att företaget ska vara fortsatt funktionellt (2000: 180-181). Ett upplösande av företagskulturer kan enligt Flaa skapa ångest(1998: 78-79). Ångest på arbetsplatsen kan enligt Paul Moxnes leda till vantrivsel, stress, förtroendebrist, likgiltighet, eller önskemål om sjukskrivning eller förtidspensionering(2001:12). Sådana ångestsymptom som Moxnes nämner, kan i min tolkning komma att inskränka på det tydliga handlingsutrymmet, detta då ångest kan ses sänka en arbetstagares kapacitet till arbete generellt. Den ökade fysiska producerande verksamheten kräver både mer fysisk närvaro och arbetstidsflexibilitet, på grund av utökad obekväm arbetstid. Jag upplever därför att företaget premierar en personflexibilitet, snarare än verksamhetsflexibilitet(Isidorsson 2001:271). Detta förhållningssätt hos företaget kan, enligt mig, också uppfattas inskränka på det tydliga handlingsutrymmet.

4.1.2. Kasam – analys av delen: Tydligt handlingsutrymme – Tillsvidareanställda

Utifrån hanterbarhetsaspekten bedömer jag att de säsonganställda har ett mindre tydligt handlingsutrymme än tidigare och med det en sänkt upplevd hanterbarhet. Detta motiverar jag med att många tidigare verktyg för arbetsutförandet i form av regler och processer lyfts ut och ersatts av det fria personliga ansvaret att själva leda och fördela sitt arbete. (Antonovsky 1991)

Utifrån begriplighetsaspekten, bedömer jag att den avreglerade mer individflexibla organisationen med både arbetstidsflexibilitet, arbetsplatsflexibilitet och funktionsflexibilitet sannolikt har minskat känslan av känslan av begriplighet. (Antonovsky 1991)

Utifrån meningsfullhetsaspekten, vilken belyser värdet av att kunna finna mening i en given kontext, bedömer jag att även meningsfullheten har minskat. Detta motiverar jag med att ett mindre upplevt handlingsutrymme skapat ur en individflexibel situation med flera nya strategier, vilka gör arbetstagaren mer flexibel till verksamheten, sannolikt inte kommer att leda till lättare meningsskapande för arbetstagaren. (Antonovsky 1991)

4.1.3. Tydligt handlingsutrymme – Säsongsanställd

För den säsonganställda är det flexibla arbetet inte alls lika omfattande när det kommer till att vara flexibel mellan arbetsuppgifter eller i avseende att på egen hand strukturera och planera sitt arbete. Allt säsongarbete utförs i verksamheterna, ofta i form av relativt okvalificerat arbete. (Kulturanalys 2016) De säsonganställda kan dock tydligt ses utgöra en så kallad numerärflexibel arbetsstyrka (Kantelius 2012, 15). Denna typ av flexibilitet kan även benämnas flexibilitet genom utbytbarhet. Det innebär att den anställde är en resurs, vilken är ersättbar. Att den fysiska verksamheten har utökats över året gör att säsonganställningen på arbetsplatsen nu mer liknar den typ av arbete, vilken Riccardi benämner som projektarbete (2007: 64). I Riccardis definition av projektarbetet framställs projektanställningen som en tidsbestämd period, vilken ofta innefattar ett högt tempo med stressiga och ihållande arbetsuppgifter tills det att projektet är genomfört. Projektanställningar innebär också ofta att en verksamhet byggs upp och avvecklas i samband med ett projekts genomförande (Ibid.). Med den utökade verksamheten, samt att företaget under säsong bygger upp hela avdelningar bestående av bara säsongarbetare, anser jag att företagets utformning av säsonganställningen idag kan likställas med en projektanställning (Fackligt förtroendevald). Arbetet har också fått ökad obekväm arbetstid till följd av företagets utökade verksamhet. Den säsonganställda arbetsledaren säger såhär på frågan om skillnad på arbetsbelastning mellan tillsvidareanställd och säsonganställd:

Jag tror att det är en annan arbetsbelastning. Hade det varit samma arbetsbelastning som det var under säsongerna så hade man inte orkat ... Med det jobbet jag gör. Men de <tillsvidareanställda> har ju ändå någon sorts paus mellan säsongerna. Så där känner jag att det är ett annat sätt att jobba än när jag kommer in <till säsongperioden> och det är fullt ös. Då är det bara det man jobbar för resten av <säsongen>, Då ska man prestera liksom. (Säsonganställd arbetsledare)

För att vidare beskriva bilden av den säsonganställdas arbetssituation redovisar jag här ett utdrag ur intervjun med den ledningsansvarige, vilket berör schemaläggning av säsonganställd personal:

Jo de har fått enligt schema, men nu ändrar vi att du får enligt sysselsättningsgrad istället. Och du får inget schema tidigt... För vi behöver bli... Alltså rent krasst så kan vi inte ge säsongarna heltid om du är arton år. Vi måste ju ha en gas och en broms, vi kan inte maxbemanna. Så vi måste ha en flexibilitet i vårt timuttag. Och har du då en artonåring som är anställd på sjuttiofem procent, ja men då kan vi ju gasa upp den personen till hundra utan problem. (Ledningsansvarig)

Den ledningsansvarige tillägger sedan att hen anser att ett lägre arbetstidsmått för de säsonganställda kan ses som hälsofrämjande:

Sen brukar det visa sig att vi faktiskt motverkar sjukskrivning genom att inte maxa dom. Det är ju rätt intensivt här, du ska möta <kunder> hela tiden. Så en del kan faktiskt må bra av att jobba fyradagarsvecka istället för femdagarsvecka... Jag menar om du jobbar i <verksamhet> eller i <verksamhet>, det är tufft, det är kö konstant. (Ledningsansvarig)

Enligt friskvårdsnycklarnas krav ska handlingsutrymmet bedömas utifrån hur krävande arbetsuppgiften är. Att arbetsbelastningen, enligt den ledningsansvarige, är så omfattande att en säsonganställd bedöms riskera ohälsa vid ett heltidsarbetsmått, indikerar att de säsonganställda inte har ett tydligt handlingsutrymme för att planera och strukturera sitt arbete.

Den säsonganställdas arbetssituation kan alltså, utifrån Riccardis definition av projektarbete, ses bestå i en numerärt flexibel arbetsstyrka, vilken är tydligt individflexibel (Kantelius 2012: 15; Isidorsson 2001:271). Detta motiverar jag med att de säsonganställda i stor utsträckning måste anpassa sig till företagets premierade arbetsförhållningssätt i utbyte mot arbetstillfällen (Isidorsson 2001; Allvin, 2006:17). Den säsonganställda kan alltså inte heller, enligt mig, ses ha något större handlingsutrymme till att varken styra eller planera sitt arbete. Detta eftersom arbetet ofta är stressigt och monotomt, utan tillfälle för arbetsplanering.

4.1.4. Kasam- analys av delen: Tydligt handlingsutrymme – Säsonganställd

Utifrån hanterbarhetsaspekten bedömer jag att känslan av hanterbarhet har minskat för de säsonganställda. De utökat obekväma arbetstiderna och det höga arbetstempot över längre

perioder kan också bedömas minska upplevelsen av att ha resurser för att hantera arbetet. (Antonovsky 1991)

Utifrån begriplighetsaspekten kan begripligheten ses ha minskat för de säsongsanställda, eftersom företaget har ändrat på rutiner och processer genom omorganisationen. Utlärandet av nya rutiner blir dock i mindre utsträckning förmedlade till de säsongsanställda, vilka ofta börjar arbeta i samband med att säsongerna kört igång. Den tillsvidareanställda ges däremot tillfälle att delta och tillgodogöra sig de nya processerna och rutinerna när det är uppehåll mellan säsonger. (Antonovsky 1991)

Utifrån meningsfullhetsaspekten kan känslan av meningsskapande ses minskat för de säsongsanställda. Detta motiverar jag med att ett otydligt handlingsutrymme också sannolikt leder till otydligare definitioner av handlingsprocesser, vilket i sin tur kan leda till att det blir svårare att finna mening i arbetet. (Antonovsky 1991)

4.1.5. Inbyggda system för organisationsförbättring

Här berörs kravet om att företaget ska ha inbyggda system för att kunna förbättra verksamheten. Företaget har en omfattande mötesrepertoar för att kunna tillgodogöra sig arbetsstyrkans kompetens. Mötesrepertoaren är emellertid i majoritet avsedd för de tillsvidareanställda. Mötesfunktionerna kan ses fungera som en kommunikationskanal för att förmedla mål och riktlinjer. De kan också ge utrymme för kommunikation mellan avdelningar. Företaget bedriver också medarbetarforum. Medarbetarforumen kan ses skapa en social instans för gemensam reflektion kring företaget och dess agerande. Här ges även tillfälle för arbetstagaren att påverka sin arbetssituation. Detta menar Argyris främjar vad han kallar för ett inre engagemang (Isaacs 2000: 295-296). Medarbetarforumen är dock endast avsedda för de tillsvidareanställda (Kulturanalys 2016). Regelbundna och återkommande mötesformer kan, enligt Allvin, ses som en sorts ritualer, vilka är ämnade att förmedla och förstärka företagets självbild och värderingar (Allvin 2006:40). Att det i större utsträckning bara är de tillsvidareanställda som kan nyttja de mest inflytelserika mötesformerna, till exempel medarbetarforumet, kan ses skapa en tydlig skillnad mellan grupperna tillsvidareanställd och säsongsanställd i avseende inflytande i arbetet. Detta kan ses skapa ett sorts a- och b-lag. Denna ojämna fördelning av möjlighet till inflytande på arbetsplatsen,

bedömer jag, placerar de tillsvidareanställda i en kärnarbetsstyrka och de säsongsanställda i en periferisk arbetsstyrka. (Atkinson 1984:16; Kantelius 2012:15)

4.1.6. Kasam- analys av delen: Inbyggda system för organisationsförbättring

Utifrån Kasam- analysen bedömer jag att det finns en skillnad i upplevelse av hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet för de olika anställningsgrupperna. Att de säsongsanställda har en lägre inflytandegrad på arbetsplatsen bedömer jag skapar en lägre känsla av sammanhang i samtliga av Kasams tre delar, om man jämför med de tillsvidareanställda. Bristen på tillgång till inflytandegivande mötesstrukturer kan ses ha effekten att de säsongsanställda får svårare att finna mening i sitt arbete, eftersom de inte har verktygen till att påverka dess utformning. Känslan för meningskapande kan däremot ses kunna öka känslan för meningsskapande för de tillsvidareanställda. Detta då de aktivt inkluderas i utformandet av företagets förändringsprocesser. (Antonovsky 1991)

4.1.7. Kundbegreppet

En annan aspekt, vilken kan kopplas till kravet om inbyggda system för att kunna förbättra verksamheten, är företagets kärnprocess; Att ge service i toppklass. Denna kärnprocess bedömer jag att företaget har operationaliserat genom att använda sig av kundbegreppet (Du Gay & Salaman 2006:42). Kundbegreppet suddar som nämnt i teoridelen ut moraliska hänsynstaganden och sociala skillnader. Med det skapar den ett större krav på att reagera flexibelt gentemot kundens krav. (Ibid.) Kundbegreppet ställer med det högre krav på de anställda, då de nu måste hantera och ge service i toppklass: utan stödet av principer för organisering och tydliga regelverk i den nu mer avreglerade organisationen. (HR- ansvarig; kulturanalys 2016)

Kundbegreppet och dess inverkan på arbetstagaren, upplever jag, samkorrelera positivt med Eriksson, Starrin och Jansens intervjuundersökning med utbrända personer. De gemensamma nämnarna för utbrändhet var; Konflikfyllda och otrygga sociala relationer på arbetsplatsen, samt upplevelser av att ha ställts inför oförenliga krav eller oförenliga förväntningar i arbetet (Eriksson 2005: 55-56). Kundbegreppet bedöms, enligt mig, kunna leda till just dessa gemensamma nämnare. Detta då kundbegreppet gör strukturer och regler otydligare och

främjar ett mer reaktivt situationsanpassat agerande. Kundbegreppet kan alltså ses sudda ut beteendenormer (Jordan 2014:13).

4.1.8. Kasam- analys av delen: Kundbegreppet

Utifrån begriplighetsaspekten bedömer jag att kundbegreppet sänker den upplevda känslan av begriplighet. Detta då kundbegreppet kringgår regleringar och skapar mer krav på reaktivt beteende. Det reaktiva beteendet ställer i sin tur ett högre krav på egenansvar på arbetstagaren än vad som gjordes innan omorganisationen. (Antonovsky 1991)

Utifrån hanterbarhetsaspekten bedömer jag att kundbegreppet tydliggör förväntningar och krav. Detta kan ses skapa reaktiva beteenden, utan möjlighet till systematisk utvärdering. Detta kan komma att minska arbetstagarens känsla av förmåga till att utföra sitt arbete.(Antonovsky 1991)

Utifrån meningsfullhetsaspekten bedömer jag att kundbegreppet även minskar känslan av meningsfullhet genom att strukturer och regelverk, vilka innan gav arbetstagaren en subjektivt meningstillskriven ram att förhålla sig till, nu utifrån kundbegreppet kan användas mer pragmatiskt för att uppnå kärnprocessens mål. (Antonovsky 1991)

4.2. Ledarskap och kompetensförsörjning

I denna friskvårdsnyckel berör jag kraven på kompetensförsörjning och ett aktivt arbetsmiljöarbete. Jag börjar med att beröra kravet på kompetensförsörjning.

4.2.1. Kompetensförsörjning

kompetensväxlingen vilken nämndes i bakgrunden till företaget är enligt den ledningsansvarige antingen tänkt att få tillsvidareanställda att byta position eller funktion i organisationen, alternativt att stimulera till att de ska söka andra jobb. Ett av målen med kompetensväxlingen är att tillgängliggöra vissa arbetspositioner för nytillsättning med mer specialistkompetent personal. Detta mål är tänkt att uppnås med en ledarskapsutbildning och med en utbildning om service och vinstkedja. Den ledningsansvarige säger såhär om utbildningen för service och vinstkedja:

Nu kör vi igång något som heter< service och vinstkedje- utbildningen> ... Som är tufft. Det är inget ledarprogram, men det är cheferna som går det. Vi ska jobba med <service och vinstkedja>. Och det är för att... vi vill ha lite ruljans, eller att någon skall inse, eller snurra... det är bra. För vi behöver få en del äldre, eller det behöver ju inte vara äldre... vi behöver få lite snurr på vissa tjänster för att kunna anställa specialister, det är framförallt det. (Ledningsansvarig)

Den ledningsansvarige kommenterar i samma del av intervjun en problematik med att många tillsvidareanställda arbetar länge i företaget:

Vi vill ju att folk skall sluta på <företaget> för att, det sänder ut signaler att det går att göra någonting annat. Vi har gjort oss själva en björntjänst egentligen att många här.. Nu säger jag det krasst, en del är ju inte anställningsbara utanför <företaget> för de är så specialiserade... Men om vi hade duktiga, lite mer generalister och duktiga chefer, hade det varit lättare. Så en målbild är, att andra i <arbetslivsnäringen>, skall veta, att rekryterar de ifrån <företagets> chefer... så är dom bra skolade, dom har bra inställning. (Ledningsansvarig)

Företaget kan ses uppfylla kraven för att ha en kontinuerlig och stöttande ledarutveckling. Huruvida ledarutvecklingen är till för ledarna eller för att företaget ska bli mer anpassningsbart kan emellertid ifrågasättas. Utifrån kulturanalysen ansvarar alla tillsvidareanställda för sin egen kompetensutveckling men hur kompetensutvecklingen genomfördes förtydligades aldrig i min undersökning. (Kulturanalys 2016)

Jag upplever att företaget har ett oväntat förhållningssätt vad det gäller hantering av sin personal, än vad jag hade förväntat mig, då det rör sig om ett friskt företag. Detta då ett friskt företag i teorin borde ses premiera nöjda och långa relationer med sina anställda. Paul Flaa menar dock, som en eventuell förklaring, att varje organisationsstruktur i långa loppet blir sin egen fiende, då den förhindrar förnyelse (1998:82). Den ledningsansvariges förmedlade problembild av en stagnerad kompetens i företaget lyfter alltså frågan om det verkligen går att upprätthålla kraven för ett friskt företag samtidigt som företaget simultant måste vara konkurrenskraftigt på arbetsmarknaden.

4.2.2. Kasam- analys av delen: Kompetensförsörjning

Utifrån begriplighetsaspekten, vilken påtalar vikten av att ha struktur, vanor och rutin på sitt liv, bedömer jag att begripligheten har minskat i relation till företagets kompetensförsörjning. Detta motiverar jag med att en ny roll i en mer avreglerad organisation än tidigare sannolikt påverkar arbetstagarens struktur, dess vanor och rutiner i arbetet negativt. (Antonovsky 1991)

Utifrån meningsfullhetsaspekten kan ledningens uppmaningar om att lämna företaget ses skapa olika starkt engagemang hos arbetstagarna, beroende på hur företaget ser på deras fortsatta roll i företaget. Meningsfullhetsaspekten kan därför ses bli avhängig på ifall en arbetstagare anses passa in i den nya avreglerade organisationen eller inte. (Antonovsky 1991)

Utifrån hanterbarhetsaspekten bedömer jag att även hanterbarheten har minskat. Detta motiverar jag med den individflexibla utformningen på kompetensväxlingen och ledningens arbete med att på sikt byta ut anställda mot mer specialiserad personal. Företagets uttalade position kring vilken typ av person som önskas i organisationen, bedömer jag, kan skapa inre stress hos de anställda, vilka kan bedömas vara mindre attraktiva på arbetsmarknaden. Att företaget även utformat utbildningsstrategier, vilka delvis är avsedda för att mobilisera anställda till att söka sig ut på arbetsmarknaden igen, kan sannolikt leda till svårigheter i att finna mening i arbetet. Detta då dessa strategier kan ses skapa känslor av att inte längre vara önskvärda på arbetsplatsen. (Antonovsky 1991)

4.2.3. Aktivt arbetsmiljöarbete

Företaget har, enligt kulturanalysen och den arbetsmiljöansvarige, ett aktivt förhållningssätt till rapportering och hantering av arbetsmiljöarbete. När det kom till dokumentationsdelen i detta arbete uppdagades det dock att dokumentationen för det systematiska arbetsmiljöarbetet kan anses bristfällig. Den arbetsmiljöansvarige påtalar att det genomförs dokumentation men ville inte kalla dokumentationen för systematisk. Företaget har dock som arbetsmiljömål att bli bättre på den systematiska dokumentationen. Med den bristfälliga systematiska arbetsmiljödokumentationen bedömer jag att företaget bara delvis kan ses uppfylla kraven för denna punkt i friskvårdsnyckeln.

4.2.4. Kasam- analys av delen: Aktivt arbetsmiljöarbete

Utifrån min Kasam- analys bedömer jag att en minskning eller ökning av Kasam bara kan bedömas utifrån om arbetstagarna har insyn i hur systematisk arbetsmiljödokumentationen faktiskt är. Ingen av mina intervjuutsagor förutom intervjun med den arbetsmiljöansvarige berörde arbetsmiljödokumentationen. Detta gör att jag inte kan göra någon Kasam- analys på denna friskvårdsnyckelpunkt.

4.3. Kommunikation och kännedom

I denna friskvårdsnyckel, berör jag kravet på att det ska vara tillåtet att uttrycka kritiska eller avvikande åsikter inom företaget.

4.3.1. Tillåtelse av kritik och avvikande åsikter

I mitt intervjumaterial har jag fått fram motsägande uttalanden från arbetsgivar- och arbetstagsidan angående hur det ses på tolerans mot uttalad kritik. Arbetsgivarsidan menar att det är tillåtet med avvikande åsikter och att det finns utrymme för samtal och åsiktsyttranden. Den HR- ansvarige säger till exempel att HR- avdelningens dörr alltid står öppen för anställda som vill lyfta ett problem eller klagomål. Den HR- ansvarige påpekar också att så länge det finns människor, kommer det också att finnas konflikter. (HR- ansvarig)

De två säsongsanställda intervjurespondenterna ger dock en annan bild och menar att det i många fall inte är ok att prata illa om företaget. Vid upprepade uppvisande av missnöje har de informerats om att det är frivilligt att vara kvar på arbetsplatsen. Detta kan tolkas som att det inte är lika tillåtet att framföra negativ kritik som ledningen anser.

En av de säsongsanställda upplever sig också känna en orättvisa i att arbetstagaren ofta vill vara två mot en i samtal mellan arbetstagare och arbetsgivare när det rör sig om samtal som behandlar konflikter, uppmanande eller repriserande samtal. Den säsongsanställda säger såhär om detta:

Jag ska bara ta det här med konfrontationen med arbetsledning, och personal, efter att det har hänt någonting. Där upplever jag ett problem. Inte för att jag själv varit utsatt för det, men arbetsledningen vill då gärna ha två arbetsledare när dem pratar, när det är varningar och grejor. Det är någonting jag inte gillar.

Jag själv som intervjuledare: Då är den inkallade personen ensam utan representant? erbjuds det någon?

Säsongsanställd: ja, precis, nej som jag har uppfattat det så gör det inte det och jag har varit oerhört kritisk till den delen, för att det försätter den personen i ett underläge oavsett om det är meningen eller inte. Arbetsledningen säger att det är för att man skall veta vad som är sagt. Så att båda parterna skall ha ett vittne. Och den andra arbetsledaren skall liksom bara vara ett vittne som är med... Men för mig känns det oerhört konstigt och oerhört skevt att man sätter en annan arbetsledare på den positionen. (Säsongsanställd)

Det finns alltså olika perspektiv gällande denna punkt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den HR- ansvarige kommenterar för att bättre spegla de båda sidornas perspektiv, hur ett tillrättavisande eller konfliktbehandlande samtal på HR- avdelningen kan se ut när det berör representation för arbetstagar- och arbetsgivarsidan. Den HR- ansvarige nämner också att de säsonganställda har en låg facklig anslutning. Den HR- ansvarige säger såhär:

Många av säsongarna... dom är inte kopplade så mycket till det fackliga än så länge om man säger så. Men dom får lov att göra det såklart och dom har ju fackliga representanter. Men dom kanske inte tycker att del av lönen är värd att satsa på det fackliga så att säga... Så då kommer de ju själva. Men sen så finns det ju också dem som skickar sin mamma och sin pappa, och sin syster, och sin kompis också. Så vi möter ju konflikter på alla möjliga sätt. (HR- ansvarig)

I avseende till de disciplinära eller konfliktlösande samtalen, bedömer jag att det finns potential för en asymmetrisk maktkonflikt mellan de säsonganställda och arbetsgivaren. Den fackligt förtroendevalda uppger att de säsonganställda i närmast obefintlig grad är fackligt anslutna, medan de tillsvidareanställda har en anslutningsgrad på närmare 90 procent. (Fackligt förtroendevald). Att förhållandena ser ut som de gör kan sannolikt knytas till de tidsbegränsade säsonganställningarna, vilka inte kan ses skapa incitamentsstruktur för facklig involvering för de säsonganställda. Jag tror att den bakomliggande orsaken är att säsonganställningen gör att de anställda inte är säkra på hur länge de kommer vara kvar på arbetsplatsen. Enligt lag har arbetsgivaren, enligt återanställningskravet, även rätten att erbjuda säsonganställda vilket arbetstidsmätt och vilken typ av tjänst som helst till nästkommande säsong. Detta strukturella problem, vilket blir resultatet av den lagreglerat

flexibla säsongsanställningen, gör sannolikt att de säsongsanställda i många fall inte vågar ställa krav mot arbetsgivaren.

4.3.2. Kasam-analys av delen: Tillåtelse av kritik och avvikande åsikter

Utifrån hanterbarhetsaspekten bedömer jag att den ojämnt fördelade representationen vid samtal mellan säsongsanställd och arbetsgivaren kan ses försämra de säsongsanställdas upplevelse av att klara av att hantera jobbiga situationer i arbetet. Detta då den ojämna arbetstagarrepresentationen kan ses skapa en känsla av särbehandling och maktlöshet. (Antonovsky 1991)

Utifrån begriplighetsaspekten finns det här en skillnad mellan säsonganställda och tillsvidareanställda i avseende att hantera problematik utifrån strukturer och vanor. Skillnaden kan uppmärksammas i avseende graden av anställningstrygghet och i anställningsformernas olika grad av facklig mobilisering. Dessa två skillnader mellan anställningsformerna kan ses ge en ojämnt utformad struktur, med ojämnt inarbetade vanor och processer, för att behandla arbetstagarnas rättigheter. Känslan av begriplighet kan med det ses vara lägre för de säsonganställda än för de tillsvidareanställda. (Antonovsky 1991)

Utifrån meningsfullhetsaspekten är distinktionen densamma som i övriga delar. De säsonganställda är sämre representerade i samtal med arbetsgivare, de har sämre utarbetade rutiner och vanor, samt har en lägre grad av anställningstrygghet. Detta skapar, enligt mig, mindre incitament för meningskapande för de säsonganställda än för de tillsvidareanställda. (Antonovsky 1991)

4.4. Syn på hälsa och sjukfrånvaro

I denna friskvårdsnyckel berörs kravet på att ha ett välgenomarbetat och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering

4.4.1. Välgenomarbetade och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering

I detta krav uppdagades det under undersökningen att företaget inte längre för en kategoriserad uppdelning av sjukfrånvarostatistik för olika anställningsformer. Detta är, enligt den ledningsansvarige, en effekt av att de olika verksamheterna tidigare har haft olika typer av system, vilka hittills inte varit kompatibla med den stora organisationens system. Den

ledningsansvarige menar sig dock veta det har funnits tillgång till uppdelad statistik sedan år 2008 och ett par år framåt. Vid en ren tidsjämförelse med den ledningsansvariges tidsangivelse för när en uppdelad statistik senast fanns tillgänglig, och tidpunkten för det avskaffade lagkravet av redovisning av sjukstatistik första januari 2011, upplevs dessa ligga tämligen nära varandra (proposition 2009/10:235). Detta kan ses ge en indikation om att företagets sjukfrånvarostatistikföring påverkats negativt av det borttagna lagkravet på sjukfrånvaroredovisning.

Idag förs sjukfrånvarostatistiken i två kategorier, tillsvidareanställd och annan anställning. I kategorin för annan anställning är, enligt företagets ekonomichef, följande anställningsformer inräknade; säsonganställning, anställning för enstaka dagar, behovsanställning, vikariat, provanställning, samt anställningar för dem fyllda sextiosju år. Utifrån att företaget har sex sjundedelar anställda representerade i kategorin ”annan anställning”, bedömer jag att sjukfrånvarostatistiken inte uppfyller kravet för ett välgenomarbetat och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering. Detta då företaget med sin större organisation kan ses behöva denna statistik för att kunna urskilja ohälsotrender. Men även för att kunna följa upp hälsoläget hos alla sina anställda, oavsett anställningsform.

Sjukfrånvarostatistiken för de tillsvidareanställda visade att sjukfrånvaroprocenten från år 2013-2015 har ökat från 4,02 procent till 4,9 procent. I statistiken fanns det en handskriven notering om att andelen långtidssjukskrivna utgjorde 60 procent av statistiken för år 2015. Om den handskrivna noteringen stämmer är alltså procenten för långtidssjukskrivna 2,9 procent. (Personaldata för bolag, bilaga årsredovisning 2015)

4.4.2. Kasam- analys av delen: Ett välgenomarbetat och fungerande system kring ohälsa och sjukfrånvarohantering

Utifrån min Kasam- analys utgör det, enligt mig, ingen större grund för analys i denna del. Detta motiverar jag med att statistiken bara är utformad för de tillsvidareanställda och inte har några jämförelsetal för långtidssjukskrivningsstatistik för de olika åren. Kategoriserad sjukfrånvarostatistik var heller inget som berördes i intervjustudien, förutom med den arbetsmiljöansvarige.

4.5. Uppmärksammas konfliktpotential efter min studie

Nedan kommer jag att utveckla min analys kring de olika potentiella konfliktsituationerna, vilka jag uppmärksammat under min studies genomförande. De potentiella konfliktsituationerna berör två former av asymmetriska maktkonflikter.

4.5.1. Konfliktsymptom för asymmetrisk maktkonflikt mellan säsongsanställda och arbetsgivare

Här utvecklar jag min analys kring eventuella konsekvenser av att ha en maktasymmetrisk representation mellan de säsonganställda och arbetsgivarparten i deras gemensamma kommunikationsforum, vilket berördes i delen: Tillåtelse av kritik och avvikande åsikter. Jag kopplar här också ihop den maktasymmetriska representationen med säsongarbetarens utökade verksamhet över året, vilket berördes i delen: Tydligt handlingsutrymme - Säsonganställd.

För att ge förtydligande bakgrund till den maktasymmetriska representationen mellan arbetsgivare och säsonganställd vill jag först beröra en grogrund till en annan asymmetrisk konflikt, vilken hänger ihop med den ökade arbetsbelastningen för de säsonganställda. Att arbetet har ökat över året, kan som tidigare nämnt, nu mer liknas vid Riccardis definition av projektanställningar(2007: 64). Denna typ av anställning kan med sin negativa spiral av fortsatta säsonganställningar, med hög arbetsbelastning och med krav på god hälsa, enligt mig, på sikt riskera att det utvecklas missnöje och konflikter. Sådana konflikter behöver behandlas och bemötas av arbetsledningen innan de utvecklas till ohälsa. En av de säsonganställda säger såhär på frågan om hur hen upplever sin arbetssituation som säsonganställd:

Ja, det är lite att man hamnar i. Man är lite b-laget som gör det tunga jobbet och så... Ibland så ... Något som jag tycker är negativt, något som jag tror är viktigast för bolaget, det är att <företaget> alltid kommer att ha personal. Dom kommer alltid att få personal. Det är <tusentals> sökande, på <hundratal> platser... Dom är inte oroliga för att inte få ihop sin arbetsstyrka. (Säsonganställd)

Jag kan se att se att det finns en koppling mellan att den säsonganställda upplever sig tillhöra ett så kallat b-lag med att det finns en maktasymmetrisk mötesutformning mellan arbetstagare och arbetsgivare. Kombinationen av att den säsonganställda upplever sig tillhöra ett b-lag och att företaget har en maktasymmetrisk utformning på sin samtalsstruktur,

bedömer jag kan stimulera till känslor av offerkaraktär hos arbetstagaren. Abigail och Cahn menar att om en arbetstagare inte upplever sig ha makt att förändra i ett visst forum, kommer detta leda till att arbetstagaren inte frivilligt uppsöker detta forum igen(2014: 40-41). Arbetstagaren kan istället engagera sig i passivt aggressiva strategier, där arbetstagaren visar upp sig nöjd och medgörlig på ytan men under ytan endast arbeta för den egna vinningens skull (Jordan 2006: 16). Detta beteende ligger mycket i linje med symptomen för en destruktiv konflikt. (Ekstam 2000: 20) Randall Collins betonar att varje form av maktutövning i en situation, där en part ger order och en annan lyder skapar grogrund för en potentiell konfliktsituation(2008: 39-40). Collins nämner vidare att varje samhällsstruktur bär med sig en kamp mellan maktklasser (Ibid.). På arbetsplatser är mötesfunktionen mellan arbetstagare och arbetsgivare ett av de få konflikthanteringsverktyg som finns tillgängliga. Att mista ett av dessa forum genom minskat förtroende för arbetsgivarparten, kan enligt mig, på sikt ses ge negativa konsekvenser för det förändringsarbete, vilket bedrivs med företagets omorganisation.

Chris Argyris menar att om en person ska kunna ta ansvar för de problem och utmaningar de ställs inför, måste också personerna tillåtas att vara med och påverka dem. Detta kallar Argyris för inre engagemang. Isaacs menar vidare, att även om ett företags retorik bygger på uttalanden om inre engagemang, innebär detta oftast att anställda engageras utan att ha något val. Att skapa ett inre engagemang blir med det en fras man vill införa, istället för en gemensamt utformad process. Isaacs menar att även om vissa av de anställda tycker att det är en tilltalande idé med inre engagemang och förändringsprocesser i organisationen kommer andra sannolikt att se förändringsprocessen som något avskräckande, då de inte upplever sig ha haft något inflytande i förändringsprocessens utformning. En maktbalanserad mötesform mellan säsongsanställda och arbetsgivaren, i kombination med att säsongsanställda inkluderas i mötesformer som till exempel medarbetarforumet, skulle sannolikt hjälpa företaget utifrån Argyris och Isaacs ståndpunkt. Samtidigt skulle det kunna ses förebygga framtida destruktiva konflikter. (Argyris i Isaacs:2000:296)

4.5.2. Konfliktsymptom för asymmetrisk maktkonflikt mellan tillsvidareanställda och arbetsgivaren

Här utvecklar jag min analys kring konfliktpotential gällande den omfattande kompetensväxlingen, vilken berördes i delen: Kompetensförsörjning

Den vanligaste missnöjesrapporteringen bland de tillsvidareanställda har efter omorganisationen varit de nya obekväma arbetstiderna (Fackligt förtroendevald). Lite mindre än en tredjedel av de tillsvidareanställda har också omsatts med ny personal i företaget under de senaste fem åren. Den fackligt förtroendevalda säger såhär om detta:

På tjänstemannasidan, har det varit Jättemycket omsättning. Men min bild, i och med att jag sitter i mbl sittningar tillsammans med de andra facken, är att det varit mycket omstrukturering, tjänsterna ändras, befattningarna ändras. Jag har inte hört en enda människa som har blivit uppsagd... Men det är klart, om du tänker dig att du blir erbjuden någonting som inte finns på kartan.. Då slutar det ju med att du måste sätta dig och förhandla med arbetsgivaren för att komma därifrån... Och det är min bild att detta gjorts. (Fackligt förtroendevald)

Vad som kan ses vara av vikt att notera är att kulturanalysen från år 2016 påvisar att var fjärde av de tillsvidareanställda har varit i företaget mellan elva och femton år. Nästan var åttonde tillsvidareanställd har varit i företaget mellan sexton och tjugo år (Kulturanalys 2016). Detta trots att nästan en tredjedel av de tillsvidareanställda har omsatts med ny personal de senaste fem åren. En tänkbar anledning till detta, vilken till viss del underbyggs med den ledningsansvariges intentioner med kompetensväxlingen, är att de långtidsanställda som är kvar kanske inte längre upplever sig konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Detta skulle hypotetiskt kunna innebära att flera av de långtidsanställda som är kvar arbetar i större utsträckning med att anpassa sin inställning till företagets nya utformning, snarare än att försöka ändra på den. Detta kan ses skapa grogrund för en destruktiv konflikt hos de långtidsanställda (Ekstam 2000:41.42). Detta motiverar jag med att en anställd, vilken inte anser sig konkurrenskraftig på arbetsmarknaden men som fortsatt är beroende av sin inkomst, sannolikt kommer att fortsätta arbeta på företaget. Känslan av att företaget inte längre anser att en anställd är kompetent bedömer jag dock kan skapa grund för ångestskapande. Denna ångest innebär att de anställda kommer att arbeta vidare, fast nu med en sänkt arbetsmotivation (Moxnes 2001:13). Detta kan i förlängningen skapa en konflikt mellan långtidsanställd och arbetsgivare, då arbetsgivaren inte längre upplever sig få sina behov tillfredställda på grund av den långtidsanställdas minskade arbetsproduktion. Det kan alltså ses finnas grogrund för en asymmetrisk maktkonflikt mellan de långtidsanställda och arbetsgivaren, i vilken arbetsgivarparten håller i de flesta maktkorten (Tillet & French 2010:83; Jordan 2006:16; 2014:23).

5. Slutsats

Jag börjar med att besvara mina frågeställningar. Därefter följer en diskussion kring bedömningsgrunden för mitt undersökta friska företag och hur dagens arbetsmarknadsreglering kan ses påverka den.

Som svar på min första frågeställning indikerar min undersökning att företaget, efter omorganisationen, inte längre kan ses uppfylla kraven i friskvårdsnycklarna. Den punkt vilken kan anses mest nämnvärd är avsaknaden av sjukfrånvarostatistik för de olika anställningskategorierna. Detta motiverar jag med att själva definitionen av ett friskt företag vilar på grunden av en välutformad sjukfrånvarostatistik för långtidssjukskrivning. En annan punkt är den ojämnt fördelade möjligheten till påverkan av arbete genom begränsad tillgång till olika mötesstrukturer beroende på anställningsform. En tredje punkt berör kompetensväxlingen, vilken kan ses vara utformad individflexibelt snarare än verksamhetsflexibelt för de anställda med sina intentioner om att få människor att sluta på företaget (Isidorsson 2001:271). Detta kan inte heller anses friskhetsfrämjande ur ett arbetstagarperspektiv.

Som svar på min andra frågeställning, vilken behandlar hur de anställda upplever arbetet i den nya organisationen, bedömer jag att mina intervjurespondenters intervjuutsagor förmedlar bilden av en ökad arbetsbelastning. De anställda upplever att verksamheten och obekväm arbetstid har ökat, detta upplever de anställda gör arbetet mer stressigt och krävande än tidigare. Detta blir också svaret på min andra frågeställning.

När det kommer till min tredje frågeställning, huruvida det har framträtt någon konfliktpotential som följd av omorganisationen, fann jag potential för två olika typer av asymmetriska maktkonflikter berörande både de tillsvidareanställdas och säsongsanställdas maktrelation till arbetsgivaren. Den konfliktpotential vilken jag anser har störst påverkansgrad på företaget är den vilka berör den säsongsanställdes situation. Jag väljer därför att utförligare resonera vidare kring denna konfliktpotential i min diskussionsdel nedan.

6. Diskussion

Den asymmetriska maktkonflikten mellan arbetsgivaren och de säsongsanställda berör dels de säsongsanställdas förmåga att påverka sitt arbete, samt deras låga fackliga representation gentemot arbetsgivaren i kommunikationsforum avsedda för att hantera konflikter. Dessa två kan dock ses utgöra olika delar av en och samma konflikt.

En bidragande konfliktfaktor till den asymmetriska maktkonflikten bedömer jag vara en fackligt underrepresenterad arbetstagarpart. Orsaken till detta kan vara att arbetstagaren inte vet vilken fackförening den ska tillhöra, då den kontinuerligt förhåller sig till en föränderlig arbetssituation. En annan förklaring är att arbetstagaren inte upplever sig att hinna nyttja fördelarna av ett fackligt medlemskap under sin korta anställningsperiod. Den egentliga grogrunden för denna konfliktpotential anser jag dock återfinns i den lagstadgade regleringen för säsongsanställningen, vilken i sin utformning kan ses ha flexibla fördelar för en arbetsgivare. För att diskutera denna problematik vidare bedömer jag att konfliktpotentialen mellan säsongsanställda och arbetsgivare är väldigt aktuell i dagens läge. Detta motiverar jag med att en ändring av konverteringsregeln i Lagen om anställningsskydd trädde i kraft den första maj 2016 (Las 2016:248). Ändringen innebar att även säsongsanställda nu inkluderas i konverteringsregeln, vilket inte var fallet tidigare. Konverteringsregeln innebär att en arbetstagar, efter två års arbetad tid under fem år eller efter motsvarande arbetad tid i tidsbegränsade anställningar, kan kvalificera sig för konvertering till en tillsvidareanställning (Ibid.). Förändringen med företagets utökade verksamhet över året och med återanställningskravet för säsongsanställning, upplevs företaget stå inför en omtumlande framtid. För om två år kan de första säsongsanställda kvalificera sig för konvertering (Ibid.). Detta kan också tala för att min undersökning av konfliktsymptom kring den säsongsanställdes situation kan ha relevans för framtida forskning. Detta motiverar jag med att säsongsanställningars kompetensprofil och flexibla utformning sannolikt kommer att se annorlunda ut om ett par år, då de säsongsanställda måste bedömas utifrån möjligheten att de på sikt kan komma att bli fastanställda. Risker för den fasta kostnaden kommer sannolikt innebära att framtida säsongarbetare kommer behöva uppvisa kompetens, vilken gör dem funktionsflexibla i organisationen (Kantelius 2012:15).

Jag vill problematisera kring huruvida det är möjligt för ett företag, med en stor andel säsongsanställd personal, att faktiskt kunna kvalificera sig som ett friskt företag. Anledningen

är att den säsongsanställda arbetsstyrkan kan ge en bristfällig bild av hur friskt ett företag verkligen är. Denna bristfälliga bild består i att om en säsongsanställd blir sjukskriven, så kommer den sjukskrivne per automatik efter att säsongsanställningen upphör, inte längre omfattas av företagets anställningsansvar. Det innebär att den sjukskrivne inte heller kommer att ingå i företagets statistik för långtidssjukskrivna. Säsongsanställningen skapar på så vis ett kryphål för att ett företag ska kunna redovisa en låg långtidssjukfrånvarostatistik. En uppvisad låg långtidssjukskrivningsstatistik i ett sådant företag säger därför lite om dess verkliga hälsotillstånd.

Jag anser inte att mitt undersökningsföretag uppfyller kraven för att kvalificera sig till att vara ett friskt företag. Däremot fann jag under min analys, med hjälp av Karaseks och Theorells krav, kontroll, stöd- modell, att den nya avreglerade organisationen hade en välutarbetad repertoar av så kallade flexibla styrinstrument för att styra och motivera de anställda till att leva upp till företagets mål (Allvin 2006: 43; Bohgard, 2011:31). Detta var inledningsvis en del i min studie, men det fanns varken tid eller utrymme för att beröra det i min uppsats. Ett exempel på ett sådant styrinstrument är kundbegreppet, vilket jag berörde i analysen. Jag fann dock flera andra flexibla styrinstrument vilka företaget använde för att mobilisera sin personal till att arbeta hårdare eller för att bli mer positivt känslöengagerade i arbetet. Företaget arbetade mycket med vi- identitetsbyggande och använde bland annat kulturstyrning genom utformning av ett gemensamt språkbruk. Detta kan anses vara ett sorts kulturpedagogiskt verktyg (Flaa 1998: 79, 83-84). Företaget uppvisade också strategier för kulturmanipulation (Ibid.). Dessa strategier skulle kunna ge ett intressant fokus för vidare forskning. De skulle förslagsvis kunna analyseras utifrån Randall Collins olika teorier kring sociala ritualer, heliga ögonblick och maktstyrning genom solidaritetskapande (2008: 54-56, 79-80). En ingång till vidare forskning skulle kunna vara hur idé- och kulturstyrning påverkar hälsan för säsongsanställda eller projektanställda.

För att slutligen resonera generellt kring min studie och dess problematik kring att flexibla anställningar ses skapa maktasymmetri och grogrund för konflikter, kan jag se en trend till att denna problematik även kan omfatta både projektanställda och inhyrd bemanningspersonal. Sverige hade år 2011 näst högst andel av långtidsinhyrd personal i världen (Kantelius 2012: 4). Att Sverige premierar denna sorts arbetskraft idag kan ge upphov till vad Gillberg kallar för en permanent tillfällighet. En permanent tillfällighet innebär att många anställda blir kvar i

tillfälligt arbete med osäker anställningsform under en längre tidperiod än vad de ursprungligen hade tänkt sig (Gillberg 2010:164).

Litteratur- och källförteckning

Litteratur

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Antonovski, A. (1991), *Hälsans mysterium*, Stockholm: Natur och kultur.
- Atkinson, J. (1984) *Manpower strategies for flexible organisations, Personnel Management*, 16(8)August. Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton.s. 28-31.
- Bohgard, M. (red.) (2011). *Arbete och teknik på människans villkor*. (2.uppl.)Stockholm: Prevent
- Cahn, D.D. & Abigail, R.A. (2014). *Managing conflict through communication*. (5. ed.) Boston: Pearson.
- Collins, R. (2008). *Den sociologiska blicken: att se bortom det uppenbara*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Du Gay, P & Salaman, G(1992). *The cult(ure) of the customer. Journal of management studies*, 29(5).s.617-620.
- Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Eriksson I. (2005) ”Arbetsliv och känsla av sammanhang”, i Fjæstad, B. & Wolvén, L. (red.) (2005). *Arbetsliv och samhällsförändringar*.s.55-56 Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, U., Starrin, B. & Janson, S. (2003). *Utbränd och emotionellt utmärglad: en närstudie om arbetsliv och sjukskrivning*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, I. (2002). *Det goda arbetet: Friskfaktorer i arbetslivet: dokumentation och utvärdering av ett projekt i Västernorrland 2001-2002*. Härnösand: Kommunförb. Västernorrland.
- Flaa, P. (red.) (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Gillberg, G. (2010). *Individualiseringens villkor: unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Glasl, F. (1999). *Confronting conflict: a first aid kit for handling conflict*. Stroud: Hawthorn.

Hanson M (2004): *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hägglund, P. & Johansson, P. (2015). *Sjukskrivningarnas anatomi: en ESO-rapport om drivkrafterna i sjukförsäkringssystemet*. Stockholm: Finansdepartementet, Regeringskansliet.

Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.

Isidorsson, T. (2001). *Striden om tiden: arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Diss. Göteborg: Univ., 2001. Göteborg.

Jordan, T. (2006). *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm: Skolledarföreningen, Lärarförbundet.

Jordan, T. (2014). *Handbok i konflikthantering: för organisationskonsulter och personalspecialister*. (1. utg.) Sävedalen: Perspectus Kommunikation.

Kantelius, H. (2012). *Inhyrningens logik: konsekvenser för individ och organisation*. Diss. (sammanfattning): Göteborg: Göteborgs universitet, 2012. Göteborg.

Karlsson, S. (1997). *Freds- och konfliktkunskap*. ([Ny utg.]). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Moxnes, P. (2001). *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen: ett organisationspsykologiskt perspektiv*. (2., rev. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Norman, J. & Öhman, L. (2011). *Medling och andra former av konflikthantering*. (2., omarb. uppl.) Uppsala: Iustus.

Rapp Riccardi, M (2007) ”Projektgrupper i arbetslivet”, i Thylefors, I. (red). *Arbetsgrupper - från gränslösa team till slutna rum*.s.64. Stockholm: Natur och kultur.

Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: en grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Seligman, M.E.P. (2007). *Verklig lycka: en grundbok i positiv psykologi*. Sundbyberg: Optimal.

Tillett, G. & French, B. (2010). *Resolving conflict*. (4. ed.) South Melbourne: Oxford University Press.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3:e rev upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Östh, J., Niedomysl, T., Amcoff, J., Ander, L., & Hedberg, S. (2011). *Arbetsmarknad i förändring – En analys av regionala branschförändringar över tid och dess betydelse för framtida arbetsmiljöarbete* (p. 55). Arbetsmiljöverket.

Källor

Ekonomifakta(2016) *Högonkonjunktur eller lågonkonjunktur*. Hämtad: 2016:05:21 kl. 14:48.

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/hogkonjunktur-eller-lagkonjunktur/>

Hälsa och framtid (projekt) (2008). *Hälsa och framtid: ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Delstudie 1, Friska företag i alla branscher*. Stockholm: Karolinska institutet, hämtad 2016:06:02 kl. 17:15

<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20för%20stressmedicin/Publikationer/Övrigt/Hälsa%20och%20framtid%201.pdf>

Hälsa och framtid(projekt)(2008). *Hälsa och framtid: ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Delstudie 2, tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Stockholm: Karolinska institutet, hämtad: 2016:06:02 kl. 17:23

http://dok.slo.sll.se/CAMM/Rapportserien/2008/HOF_delstudie_2.pdf

Lag (1982:80) om anställningsskydd. Svensk författningssamling 1982:80

t.o.m. SFS 2016:248, hämtad: 2016:05:22, kl. 16.14.

http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80

Proposition 2002/02:6 *obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro*, 2002. Stockholm, hämtad: 2016:05:23, kl. 06.50.

<https://data.riksdagen.se/fil/A05526A8-9039-4BCB-AC16-AD058316C756>

Proposition 2009/10:235 *enklare redovisning*, 2002, Stockholm, hämtad: 2016:05:23 kl. 06:52.

<http://www.regeringen.se/contentassets/a204dba414424c888c84d519677fd95a/enklare-redovisning-prop.-200910235>

Proposition 2002/03:35 *mål för folkhälsan*, 2002, Stockholm, hämtad: 2016:05:23 kl. 06:54.

<http://www.regeringen.se/contentassets/04207325e75943408c69a55643ea1d3e/mal-for-folkhalsan>

Rostila, M. (2004). Vart tog det "goda" arbetet vägen? I *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. (10(2004)3, s.173-186, 30 ref.). Hämtad: 2016:05:12 kl 13:34.

http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2004/aa2004_vol10_s173-186.pdf

Bilagor

Bilaga 1. Checklista för organisationsdiagnos (version 4)

Finns det under respektive rubrik svårförenliga eller ouppfyllda önskemål som kan skapa friktioner och konflikter?

I. Identitet

Är organisationens mål och funktioner i samhället klart formulerade, entydiga och oomstridda? Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande? Är personalen stolt över sin organisation?

Finns det aspekter av organisationen som man inte kan prata öppet om?

II. Strategi

Finns det olösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås?

Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder/arbetssätt man ska använda för att nå målen? Finns det väl fungerande metoder att koordinera medarbetares, grupper och enheters arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

III. Struktur

Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?

Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?

Är arbetsbelastningen rimlig?

Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl?

IV. Stödsystem

Finns det väl fungerande rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?

Har personalen tillgång till adekvat utrustning och är den fysiska arbetsmiljön rimlig?

Fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen väl?

V. Belöningsystem och återkoppling

Uppfattas lönenivåer och förmåner som orättfärdiga på ett sådant sätt att det uppstår spänningar mellan personer/yrkesgrupper/enheter eller mellan medarbetare och ledning?

Får personalen uppskattning för sina arbetsinsatser?

Finns det väl fungerande metoder för att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser?

VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?

Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?

Finns det osunda informella roller bland personalen och mellan enheter? Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

VII. Ledarskap

Har chefer en rimlig arbetssituation, så att de kan utöva sin ledarroll?

Har cheferna vilja och förmåga att ta ansvar för sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden? Är chefernas ledarstilar adekvata?

Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?

Finns det acceptans bland personalen för ledarskapet?

VIII. Medarbetarskap

Tar medarbetarna en rimlig grad av ansvar för att verksamheten ska fungera väl?

Har medarbetarna en god förståelse för de åtaganden det innebär att vara anställd i organisationen?

IX. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens yttre omvärld som kan komma att leda till meningsskiljaktigheter inom organisationen om t.ex. behovet av genomgripande förändringar?

Jordan, T. (2013), <http://socav.gu.se/Arbetsplatskonflikt>, Inst. för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuerna utformades och fokuserades olika beroende på om det handlade om intervjuer med personer i strategiska positioner eller med säsongsanställda. Särskilt fokus lades på struktur och strategi i intervjun med den arbetsmiljöansvarige och särskilt fokus lades på identitet och strategi i intervjun med den ledningsansvarige. Samma intervjufrågor användes inte i alla intervjuer, men en fråga ifrån varje tema användes i samtliga intervjuer. Dessa är markerade kursivt.

Identitet

Hur skulle du säga att <företaget> har utvecklat sig under sin stora omorganisation <namn på omorganisation>?

Upplever du att personalen är stolt över organisationen? Om ja, hur kommer det sig, om nej, vad har du för tankar kring det?

*Upplever **du** att det finns aspekter i organisationen som man inte kan prata öppet om? Om ja, vad kan det vara för aspekter? Om nej, på vilket sätt förmedlas det att det är tillåtet?*

Strategi

Upplever du att det finns tydliga riktlinjer för vad som skall göras i arbetet, eller är folk eller avdelningar oense om sådant? Om ja, utveckla hur de ser ut, om nej, utveckla vad som upplevs saknas.

Upplever du att det finns meningsskiljaktigheter för vilka metoder som skall användas för att nå målen?

Vad finns det för metoder för att samordna medarbetares, grupper och avdelningars arbete så att alla i större bemärkelse upplevs arbeta mot ett gemensamt mål?

Struktur

Tycker du att fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?

Hur tycker du arbetsfördelningen mellan olika enheter är?

Hur tycker du Tycker du arbetsbelastningen är på jobbet? Är den rimlig? Om Ja /Nej, hur utmärker den sig?

Tycker du att personalen har tillgång till resurser, tid och kompetens för att kunna utföra sitt arbete väl? Om ja, på vilket sätt? Om nej, vad upplever du saknas?

Stödsystem

Hur tycker du att informationsförmedlingen funkar bra mellan olika enheter? Vilken kommunikationsväg föredras eller används oftast i kommunikationen mellan företaget och anställda?

Belöningsystem och återkoppling

Har du märkt av om det finns löneskillnader eller andra förmåner vilka upplevs orättvisa och som leder till spänningar mellan olika personer eller grupper?

Tycker du att du och andra i personalen får visad uppskattning för din/ era insatser?

Tycker du att det finns bra metoder och rutiner för att ta hand om personer som inte lever upp till de arbetskrav som ställs på dem? Om, ja, har du något eller några exempel?

Relationer och kulturer

Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen? Om bra, hur kommer det sig? Om dåligt, vad beror det på?

Hur hanteras konflikter och samarbetsproblem? (ge exempel på konflikttyper)

Tycker du att det finns osunda informella roller mellan personer eller mellan olika enheter? Om ja, utveckla.

Ledarskap

Upplever du att cheferna bryr sig om psykosociala förhållanden? Om Ja/Nej, På vilket sätt i så fall?

Har ledarna ungefär samma ledarstilar eller skiljer de sig åt mycket? Om ja, hur är ledarstilen? Om nej, hur skiljer de sig åt?

Medarbetarskap

Tycker du att de anställda tar en rimlig grad av ansvar för att arbetet blir gjort på ett bra sätt? Om Ja/ Nej, hur tror du det kommer sig?

Upplever du att de anställda har en bra förståelse för vad det innebär att arbeta inom organisationen och vilka åtaganden det innebär? om nej, på vilket sätt? Om ja, hur har dem fått den förståelsen?